

문서번호	기획팀-1359
보존기간	년
결재일자	2016.05.17
공개여부	공개

★담당자	팀장	기획조정실장	사장
			05/17
이상철	박정현	이영민	박현출
협 조	경영본부장 유통본부장 환경관리본부장 임대사업본부장 건설안전본부장 친환경유통센터장 강서지사장 차장	서강석 김성수 임태빈 강민규 김승호 최인배 노계호 조병길	
감 사	감사실		감사실

## ‘중장기 경영전략 2025’ 수립 계획(안)

2016. 5



서울특별시농수산물공사

기획팀

「공사 미래 10년을 위한」

「중장기 경영전략 2025」 수립 계획(안)

□ 추진 필요성

- 보다 명확하고 이해하기 쉬운 표현으로 공사 「비전」 재정립 필요
- 시설현대화사업 등 여건을 반영한 「전략목표」의 현실적 보완 필요
- 서울시 컨설팅 결과 및 미래 환경 변화 「전략체계」에 반영 필요

□ 추진 방향

전담 TF 운영 및 전사적 참여를 통한 기존 비전 전략체계 보완 구축

- 현 전략체계 기본 틀 유지하되, 비전 재설정, 전략목표 보완, 전략/실행/세부과제 보완 및 중기실행계획 롤링(‘17~‘20) 추진
- 외부 전문가를 포함한 TF 구성·운영하고, 필요 시 외부 전문 기관 자문 및 검증 실시(추진 방법론 자문, 중간 결과물 검증 등)

□ 추진 계획

- 「경영전략 TF」 구성·운영(5월~12월)
  - 내부 : 공사 직원 약 26명 및 외부 전문가 1명 포함
- 공사 비전 재정립(5월~6월)
  - 재정립 검토 ⇨ 비전안 공모 ⇨ 비전안 심사 ⇨ 최종 선정
- 전략체계 수정·보완(7월~9월)
  - 보완 순서 : 전략목표 ⇨ 전략과제 ⇨ 실행과제 ⇨ 세부과제
- ‘17~‘19년 중기 실행계획 수립(10월~11월)
  - 기본안 마련 ⇨ 보고회(토론회) 개최 ⇨ 최종 계획 확정
- 뉴 비전 및 전략체계 홍보(12월~)
  - 뉴 비전 및 경영전략 선포식, 기념 이벤트, 언론 보도 등

## □ 추진 절차



## □ 추진 일정표

추진 사항	추진 일정								
	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월	'17.1월
TF 구성·운영	[Yellow bar from May to Dec]								
비전 재정립	[Yellow bar from May to June]								
전략체계 보완			[Yellow bar from July to Sept]						
중기실행계획 수립						[Yellow bar from Oct to Nov]			
뉴 전략체계 홍보								[Yellow bar from Dec to Jan]	

「공사 미래 10년을 위한」

## ‘중장기 경영전략 2025’ 수립 계획(안)

급변하는 경영환경에 대한 능동적 **신**제적 대응체계 구축을 통한 조직의 지속가능한 발전 도모를 위해 ‘중장기 경영전략 2025’를 수립코자 함.

### 1 그 동안 추진사항

- 경영전략 최초 수립 및 리뉴얼(’08년 ~ ’11년)
  - ‘도매시장 경영 전략 2020’ 자체 수립(’08.12.31)
  - 공사 비전(Vision) 재구축 및 공포(’10.4.6)
  - ‘도매시장 경영 전략 2020’ 리뉴얼(’10.8.30)
  - 전략목표 5개년 중기실행계획 수립(’11.11.3)
- 공사 기능·역할 재정립 및 경영전략 전면 재구축(’12년)
  - 공사 기능·역할 재정립, 설립 조례 개정(’12.5~10월)
  - 중장기 경영전략 전면 재구축(’12.12, 전문업체 용역)
- 공사 중장기 경영전략 실행체계 구축(’13년)
  - 2014~2016년 경영전략 중기실행계획 수립(’13.12.5)
- 공사 중장기 경영전략 리뉴얼(’14년)
  - 환경·이슈 분석을 통한 중기실행계획 롤링(2015~2017년)

#### 〈 공사 비전 변천사 〉

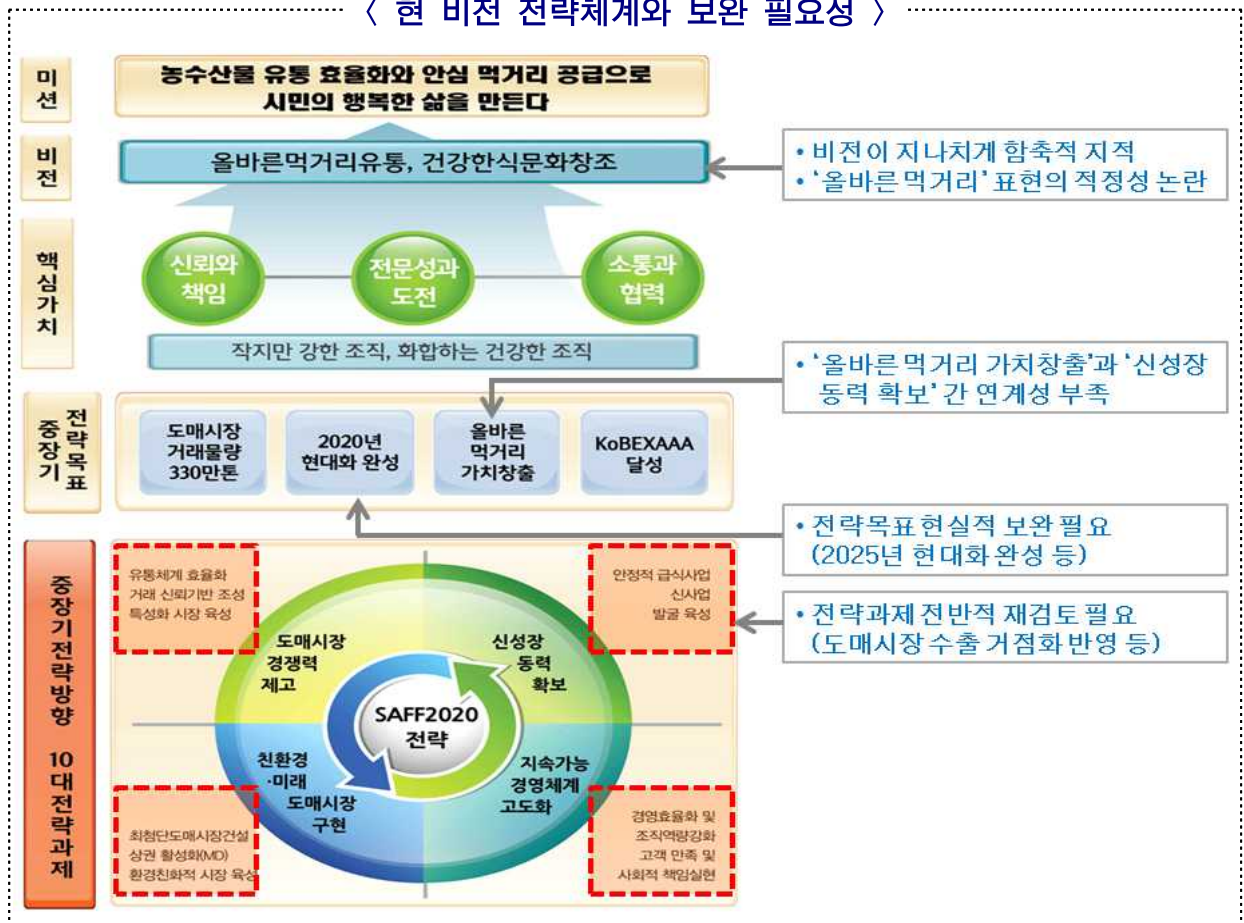
- ◆ 2008.12월(최초 수립) : ‘고객가치 창조와 행복을 담는 기업’
- ◆ 2010.4월(비전 재구축) : ‘농산물유통의 글로벌 리더’
- ◆ 2012.12월(전면 재구축) : ‘올바른 먹거리 유통, 건강한 식문화 창조’ (현재 비전)

## 2

## 추진 필요성

- 보다 명확하고 이해하기 쉬운 표현으로 공사 ‘비전’ 재정립 필요
  - ‘비전’이 지나치게 함축적 지적(‘13년 서울시 핵심가치평가)
  - ‘올바른 먹거리’ 표현의 적정성 논란 → ‘안전한 먹거리’ 등 보완
- 시설현대화사업 등 여건을 반영한 ‘전략목표’의 현실적 보완 필요
  - 예) ‘2020 현대화 완성’ → ‘2025 현대화 완성’ 등
  - 전략방향과 전략목표 간 연계성 재검토(‘신성장 동력 확보’와 ‘올바른 먹거리 가치창출’ 간 연계성 부족 지적, ‘14년 행자부 경영평가)
- 서울시 컨설팅 결과<sup>1)</sup> 및 미래 환경 변화 ‘전략체계’에 반영 필요
  - 서울시 컨설팅 결과 : ‘도매시장 수출 거점화’ 등 도출 과제 반영
  - 미래 환경 변화 : 마포시장 인수 운영, 공공급식 추진 등 반영 검토

〈 현 비전 전략체계와 보완 필요성 〉



1) 서울시 컨설팅(‘15.6월~16.2월) 후속조치로 과제 실행계획 수립(3개 분야, 6개 전략, 16개 실행과제)

### 3 추진 방향

#### □ 추진 방향

전담 TF 운영 및 전사적 참여를 통한 **기존 비전 전략체계 보완 구축**

- ✓ 현 전략체계 기본 틀 유지하되, ‘비전’ 재설정, ‘전략목표’ 보완, ‘전략/실행/세부과제’ 보완 및 ‘중기실행계획’ 롤링(‘17~‘20) 추진
- ✓ 외부 전문가를 포함한 TF 구성·운영하고, 필요 시 외부 전문 기관 원포인트 용역 실시(추진 방법론 자문, 중간 결과물 검토 등)

#### □ 추진 절차

단계	추진 계획	추진 프로세스			
Step 1	경영전략 TF 구성·운영	TF 구성 (5월)	TF 운영 (5월~12월)	보완사항 발굴 (5월~12월)	공유 및 피드백 (계속)
Step 2	공사 비전 재정립	재정립 검토 (5월)	비전안 공모 (6월)	비전안 심사 (6월)	최종 선정 (6월)
Step 3	전략체계 보완	전략목표 보완 (7월)	전략과제 보완 (8월)	실행과제 보완 (9월)	세부과제 보완 (9월)
Step 4	중기실행계획 수립	기본안 마련 (10월)	TF 1차 검토 (11월)	보고회 개최 (11월)	최종 확정 (11월)
Step 5	뉴 비전 및 전략 홍보	비전 선포식 (12월)	기념 이벤트 (12월)	언론 보도 (12월~)	체계도 제작 (12월~)

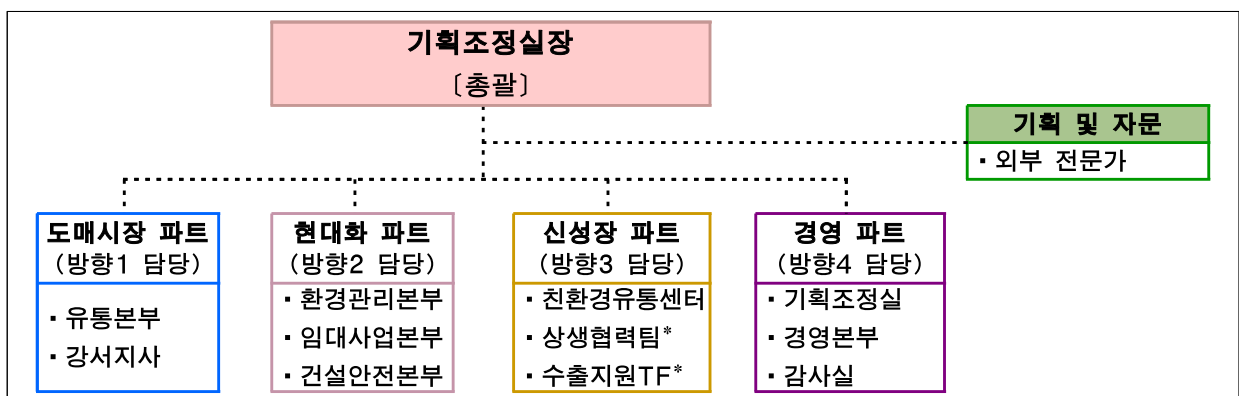
## 4 추진 계획(안)

### 1 경영전략 TF 구성·운영

#### ○ 구성 인원

- 내 부 : 직원 약 26명(부서별/직급별 다양한 구성원 참여)
- 외 부 : 전문가 1명(추진 방법 및 절차 자문, TF 교육 등)

#### ○ 구성 체계



#### ○ 운영 기간 : '16.5월 ~ 12월

#### ○ 주요 임무

- 공사 현 비전 전략체계 및 중기실행계획의 적정성 검토·논의
- 수정·보완사항 도출 및 반영을 통한 'New 비전 전략체계' 구축
- 중장기 경영전략 구축 관련 직원 의견수렴 및 추진사항 홍보
- 외부 우수 구축사례 조사, New 비전 전략체계 홍보 지원 등

#### ○ 주요 활동

- TF 회의(월 1~2회) : 추진상황 공유 및 주요 현안 논의
- TF 워크숍(기간 중 2회) : 중요·장시간 소요사항 집중 논의

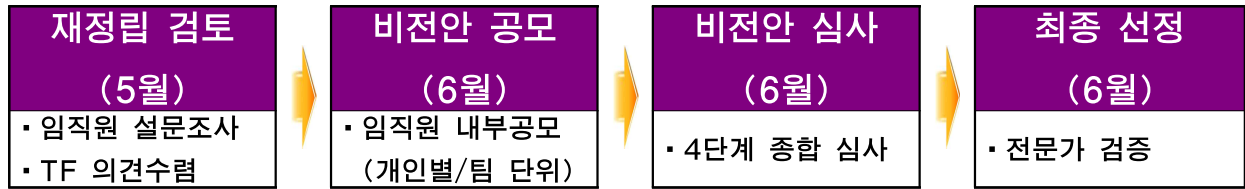
#### ○ 공유 및 피드백

- TF 주요 운영상황 간부회의 시 보고 및 의견 수렴(수시)

※ 경영전략 TF 세부 구성·운영 계획 별도 수립

## 2] 공사 비전 재정립

### < 비전 재정립 추진 절차 >



#### ○ 재정립 여부 검토

- 현 비전 개선 필요성에 대한 임직원 전체 대상 설문조사
- 설문 결과 TF 공유 및 의견 수렴을 통한 재정립 여부 결정

#### ○ 비전안 공모

- 임직원이 직접 주도하는 비전 재정립을 위해 내부공모 실시
- 다양한 비전안 발굴을 위해 개인별 공모 및 팀 단위 공모 병행
  - 개인별 공모 : 아이누리 시스템 내부공모 메뉴 활용
  - 팀 단위 공모 : 전자결재시스템을 통한 문서 접수
- ※ 필요 시 유통인 등을 대상으로 하는 외부공모 추진

#### ○ 비전안 심사(안)

구 분	1차 심사	2차 심사	3차 심사	4차 심사
심 사 자	기획팀	경영전략 TF	임직원 선호도	CEO 또는 정책조정회의
심사건수	전체 대상	상위 50건	상위 20건	상위 10건
선정건수	상위 50건	상위 20건	상위 10건	상위 1~3건

※ 심사 시 서울시 컨설팅에서 제시한 비전안<sup>2)</sup>도 포함하여 심사

#### ○ 검증 및 최종 선정

- 4단계 심사 통과 비전안(1~3건)에 대한 전문가 검증 실시
- 전문가 의견 반영 및 필요 시 문구 다듬기를 통해 최종 선정

#### ※ 'New Vision' 공모 세부 추진계획 별도 수립

2) 서울시 투자·출연기관 컨설팅('15.6월~'16.2월)에서는 '시장과 농수산물 유통혁신을 선도하는 아시아 최고의 시장 운영기관'이라는 새로운 비전안 제시

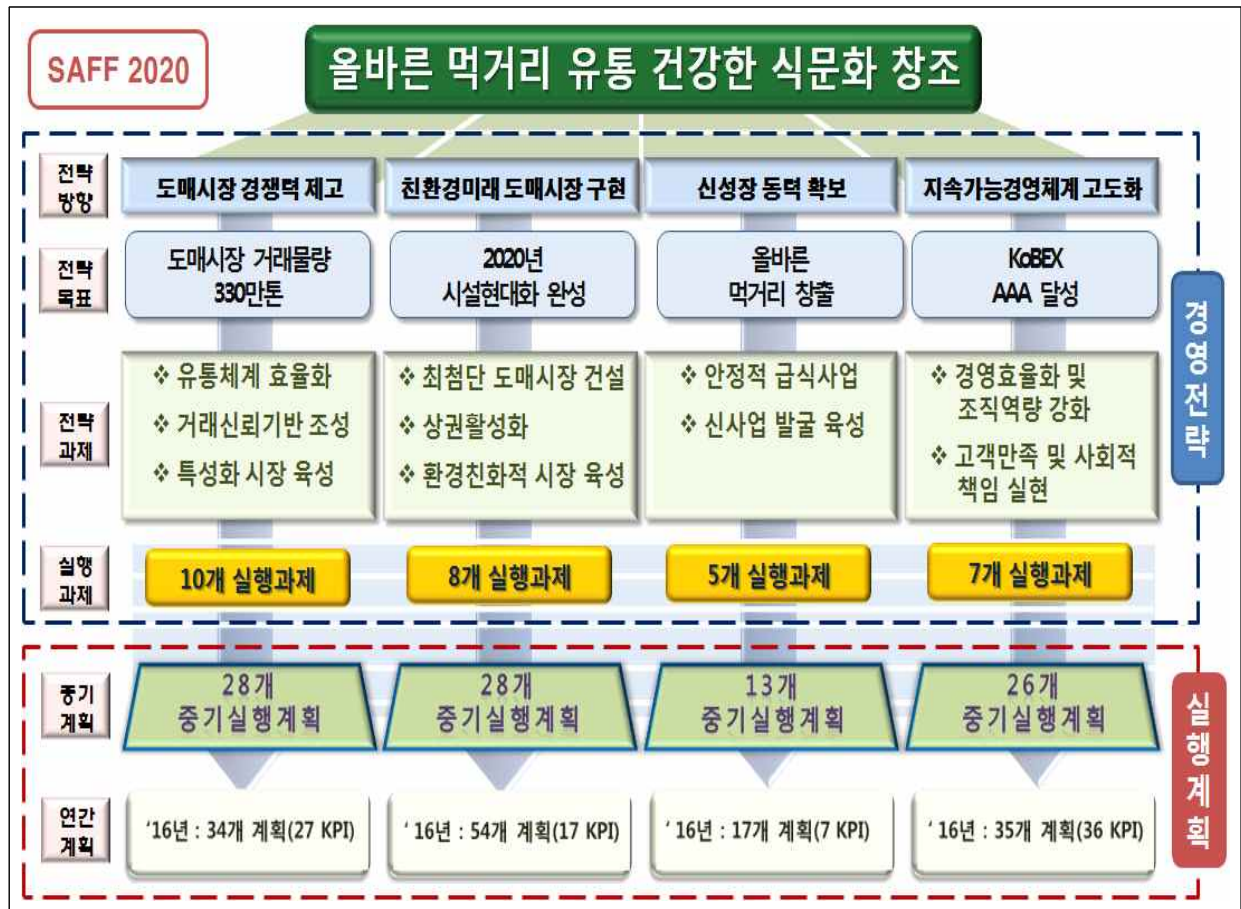


### 3 전략 체계 보완

#### < 경영전략 보완 절차 >



#### < 공사 現 경영전략 체계 >



#### ○ 전략목표 수정·보완

- 전략목표의 현실성 및 적정성 등 검토 → 보완점 도출 및 반영
- 현실성이 결여된 '2020 현대화 완성' 전략목표 필수 보완
- 전략방향과 연계성이 부족한 '올바른 먹거리 가치창출' 보완

**< 현 전략목표 및 보완 대상 >**

현 전략목표	의 미	연계 전략방향	보완여부
도매시장 거래 물량 330만톤	▪ 세계 최고 수준의 거래물량 유지	도매시장 경쟁력 제고	보완 검토
올바른 먹거리 가치 창출	▪ 친환경 학교급식, 식문화 등 올바른 먹거리 가치창출 활동 강화	신 성장동력 확보	<b>필수 보완</b>
2020년 현대화 완성	▪ 차질없는 시설현대화사업 추진을 통해 2020년 완공 목표	친환경 미래 도매시장 구현	<b>필수 보완</b>
KoBEXAAA 달성	▪ 지속가능경영 분야 최고성적 달성	지속가능경영 체계 고도화	보완 검토

○ 전략과제 수정·보완

- 10개 전략과제에 대한 적정성 등 검토 → 보완점 도출 및 반영
- ‘도매시장 수출 거점화’(서울시 컨설팅 도출 과제) 전략과제 추가 검토
- ‘상권활성화’, ‘특성화 시장 육성’ 등 모호한 문구 보완 등

○ 실행과제 수정·보완

- 전략과제 보완 결과에 따라 전체 실행과제(현재 30개) 재설정
  - 유효성, 적정성 등 검토 → 실행과제 유지/추가/삭제/통합/변경
  - 전략과제 추가 시 하위단에 신규 실행과제 추가(2개 내외)
- 명확한 의미 전달을 위한 실행과제 문구 전반 검토 및 보완

○ 세부과제(중기실행계획) 수정·보완

- 실행과제 보완 결과에 따라 전체 세부과제(95개 중기실행계획) 재설정
  - 유효성, 적정성 등 검토 → 세부과제 유지/추가/삭제/통합/변경
- 직제 개편(‘16.2월) 결과를 반영한 중기실행계획 담당부서 조정

#### ④ 3개년 중기실행계획 수립

##### < 중기실행계획 수립 절차 >



##### ○ ‘17~‘19년 중기실행계획(안) 마련

- 각 과제 담당부서에서 중기실행계획 초안 작성(기존 계획 활용)
  - 실태, 주요 성과, 세부 추진계획, 연차별 목표 및 투자계획 등
- 중기실행계획 초안 1차 검토(TF) → 검토 의견 반영(각 부서)

##### ○ ‘17~‘19년 중기실행계획(안) 보고회

- CEO 및 팀장급 이상 전체 간부 참석 보고회 개최
- 중기실행계획(안) 보고(각 팀장) 후 지정·자유토론 실시

##### ○ ‘17~‘19년 중기실행계획 확정

- 보고회 결과를 반영하여 각 부서별 수정·보완 후 최종 확정

#### ⑤ 뉴 비전 및 전략체계 홍보

##### ○ ‘뉴 비전 및 경영전략’ 선포식 개최(12월)

- 참 석 : 공사 임직원, 유동인(단체) 대표, 서울시 등 유관기관
- 내 용 : New Vision 제막식, 실천 선언문 낭독 등

##### ○ 뉴 비전 선포 기념 이벤트 실시(12월)

- New Vision 문구 인증샷 접수, 추첨하여 경품 지급

##### ○ 뉴 전략체계도 이미지 제작·활용(12월~)

- 임직원 컴퓨터 바탕화면, 업무동 키오스크, 대형화면, E/V 등

○ 언론 보도 및 기타 홍보(12월~)

- 일간지, 전문지 대상 뉴 비전 및 전략체계 구축 보도자료 배포
- 공사 홈페이지 관련화면 수정(공사소개 - 일반현황 - 경영과비전) 등

## 5 행정 사항

### □ 예산 조치

○ 경영전략 TF 운영 관련 : 20,700천원(추정)

구 분	소요예산	산출내역	예산과목
TF 워크숍	6,000천원	100천원 <sup>3)</sup> × 약 30명 × 2회	행사운영비
TF 회의비	7,200천원	30천원 × 약 30명 × 8회	회의비
전문가 자문료	5,000천원	500천원 <sup>4)</sup> × 1명 × 10회	기타지급수수료
TF 격려금	2,500천원	문화상품권 100천원 × 25명	경영개선활성화포상금

○ 비전안 공모 관련 : 2,000천원(추정)

구 분	소요예산	산출내역	예산과목
우수자 포상	2,000천원	최우수(1) 1,000천원, 우수(2) 500천원	경영개선활성화포상금

○ 홍보 관련 : 8,500천원(추정)

구 분	소요예산	산출내역	예산과목
선포식 행사	500천원	현수막, 음료 등 제반비용	행사운영비
기념 이벤트	5,000천원	10천원 × 500명 × 1회	행사운영비
체계도 제작	3,000천원	3종 기준 × 1식	연구용역비

※ 구축 과정에서 필요 시 외부 전문기관 원포인트 용역 별도 추진  
(기획팀 '연구용역비' 예산 활용)

3) 최근 경영실적관리 TF 워크숍('16.2.26~27) 결과 1인당 평균 100천원 수준 비용 소요

4) 최근 행자부 경영평가 현장실사 대비 특별교육('16.4.7) 시 외부 전문가 초빙 강의료 수준 지급

□ 부서별 협조사항

구 분	협조 내용	협조 부서
경영전략 TF 운영	▪ TF 운영 협조(회의, 워크숍 등)	TF 소속 부서
	▪ TF 겸직 발령 및 행사 지원	총무팀
	▪ TF 창의마일리지 부여	경영성과팀
전략 2025 구축	▪ 비전 재정립 설문조사 참여	전 부서
	▪ 비전안 내부공모 참여	전 부서
중기실행계획 수립	▪ 담당과제 초안 작성 및 보완	전 부서
	▪ 보고회(토론회) 참석	전 부서
뉴 비전·전략 홍보	▪ 보도자료 배포 등 홍보 지원	홍보팀
	▪ 홈페이지 보완 및 활용 협조	전산정보팀

**6** 추진 일정

추진 사항	추진 일정									
	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월	'17.1월	
TF 구성·운영	[Progress bar from May to Dec]									
비전 재정립	[Progress bar from May to June]									
전략체계 보완			[Progress bar from July to Sept]							
중기실행계획 수립						[Progress bar from Oct to Nov]				
뉴 전략체계 홍보								[Progress bar from Dec to Jan]		

※ 따로 붙임 : 1. 現 경영전략 중기실행계획('15~'17) 1부.  
2. 일상감사 요청서 1부. 끝.