



한국사회적기업진흥원

2022년 (예비)사회적기업 전문컨설팅 지원사업 KPI 수립 기준

1. KPI 정의 및 형태에 따른 구분
2. KPI 수립 시 준수사항
3. KPI 작성 양식
4. 컨설팅 주제별 KPI 적용 예시
(참조) KPI 주제별 예시



1. KPI 정의 및 형태에 따른 구분 - 정의 및 측정방식

■ 한국사회적기업진흥원 (예비)사회적기업 전문컨설팅 지원사업”의 KPI(Key Performance Indicator)란?

- 컨설팅을 받은 결과, 수진기업이 **경영상의 애로사항을 해소하고 새로이 획득한(개선된) 경영역량과 자원, 달성한 경영상의 목표**
- 컨설팅기관은 **정확하게 측정과 증빙이 가능한 성과목표를 컨설팅의 KPI로 설정하여 수진기업에게 제안하여야 함**

■ 달성한 KPI의 측정방법에 따라 계량(정량)과 비계량(정성)으로 구분

KPI: 산출물을 바탕으로 개선된 수진기업의 경영역량 및 달성한 경영상의 목표

컨설팅 산출물

컨설팅 진행과정, 결과로 산출되는 산출물



- 정의
 - 컨설팅 결과로 **당연히 산출되는 결과물**
- 예시
 - 환경분석 보고서
 - 고객 및 시장조사 결과
 - 해외시장 동향 보고서
 - 마케팅 전략보고서
 - 온라인 홍보 방안 등

계량(정량) KPI

양을 헤아려 나타내는 수치



- 정의
 - 컨설팅 결과(산출물)를 통해 달성 가능한 산출물 또는 구체적인 성과를 집계, 합계 또는 평균, 값도출 등의 방법으로 수치를 측정한 결과
- 예시
 - 매출액, 시장점유율, 신규 고용 등
 - 디자인 1건, 의장등록 1건 등

비계량(정성) KPI

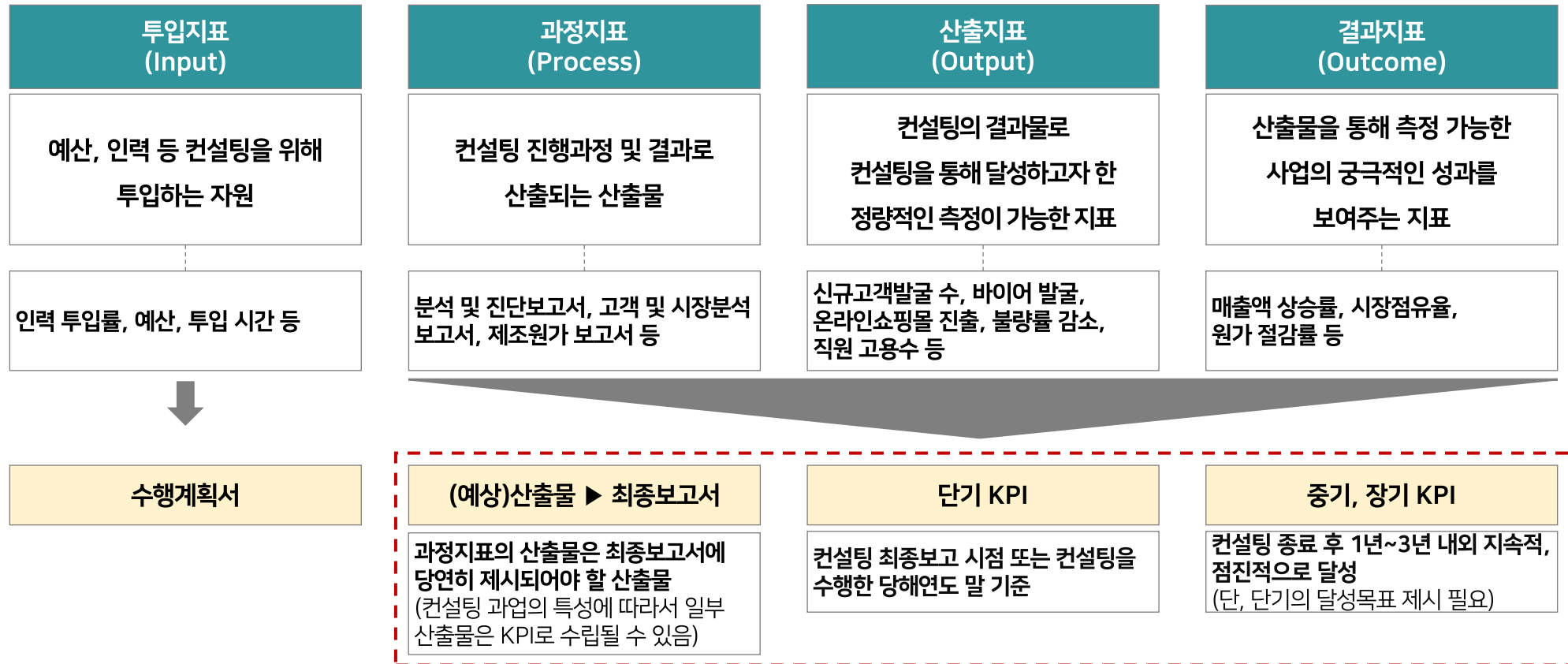
속성이나 품질을 파악하는 수치



- 정의
 - 양적인 수치로 측정이 불가능하며, 컨설팅 산출물에 대한 의견, 속성, 품질을 나타낸 결과
- 예시
 - 수진기업 직원 리더십 교육 만족도
 - 조직 구성안 만족도
 - 실행방안의 구체성(실행 가능성) 평가

1. KPI 정의 및 형태에 따른 구분 - 달성 시기

■ KPI의 최종 달성 시기에 따라 단기(사업 기간 또는 사업 당해연도), 중장기(컨설팅 종료 후 1~3년 내외)로 구분



2. KPI 수립 시 준수사항

■ 컨설팅 산출물로 당연히 도출되어야 하는 산출물은 KPI에서 제외

- 각종 분석/진단 결과, 조사결과, 전략/실행 보고서 등은 당연한 산출물로 '예상 산출물'에 구체적으로 적시

■ 일부 산출물은 KPI로 설정 가능하나, 지원필요 여부는 진흥원 평가위원회의 평가 결과에 따름

- 일부 컨설팅 주제에 따른 당연 산출물 중 특정 산출물은 KPI로 설정 가능함

(컨설팅 주제, 수행계획 등의 특성을 종합적으로 고려하여 진흥원 평가위원회에서 지원필요 여부를 평가)

(예시) 브랜드 컨설팅 : 브랜드 시안 3종, 최종 브랜드 디자인 1종, 어플리케이션 기획서 3종 등

사업 타당성 분석 및 사업모델 발굴 : 신규 사업모델 발굴 3건, 세부 사업아이템 5건, 사업 제안서 1건 등

[컨설팅 주제별 KPI 예시]

컨설팅 주제	가능(계량/비계량 KPI)	불가능(당연한 (예상)산출물)
경영전략 수립	미션/비전 재정립 각 1건, 슬로건 1건 등	환경분석, SWOT분석, 경쟁분석, 경영전략보고서 등
사업타당성 분석 및 신규 사업모델 개발	신규 사업모델 2건 또는 BM 2건, 신규 사업모델별 홍보 아이템 3건 이상 등	시장분석서, 타당성 분석서, 자금조달 계획서
브랜드 개발을 통한 시장 확대 전략 수립	브랜드 1건, 어플리케이션 3종, 브랜드 인지도 5% 이상, 상표 등록/출원 신청 등	시장분석서, 온라인 홍보전략, 실행방안 등
조직진단을 통한 조직구조 개선 및 성과형 임금제 도입	조직문화 개선 강의 3회, 조직구조 개선 만족도,임금테 이블 만족도 등	조직진단 보고서, 조직구조 개선안, 성과형 임금제 도입안, 임금테이블 등
온라인 마케팅 전략 수립	쇼핑몰 입점 3건, 홍보 팜플렛 2종, 카카오톡 신규 100건 이상 등	온라인 시장분석 및 트렌드, 온라인 마케팅 전략, 유튜브 홍보 방안 등

2. KPI 수립 시 준수사항

■ KPI 설정 시 **아래 필수 목표 범위 내에서 1개 이상 설정**(컨설팅 내용에 따라 정량/정성 여부는 자율)

주제	지표명	정의(산출방식)	비고
재정 성과	매출액 확대	이전년도 대비 당해연도의 매출액 증가	사업 특성에 따라 국내/외, 공공/민간, 기간(월, 분기 등) 구분
	영업이익 확대	이전년도 대비 당해연도의 영업이익 증가	
	신규 지원연계	지원사업 참가, 협업 등을 통해 확보한 경영자원의 규모 또는 사례	
고용 성과	고용 성장률	이전년도 대비 당해연도의 유급근로자 수 증가	사업 특성에 따라 횟수, 대상 인원, 자격 취득 등으로 구분
	직원교육훈련	이전년도 대비 당해연도의 직원 대상 훈련 시간의 증가	
	종사자 소득 확대	이전년도 대비 당해연도의 1인당 급여(지급소득) 비용의 증가	
사회적 가치 확대	취약계층 고용	이전년도 대비 당해연도의 취약계층 고용인원 수 증가	사업 특성에 따라 횟수, 인원 수 등 구분 환경, 상생, 안전 등
	사회서비스 확대	이전년도 대비 당해연도의 사회서비스 제공 실적 증가	
	지역사회 및 공동체 기여활동	그 외에 기업이 창출한 사회적가치의 규모 또는 사례	

- 제시된 지표가 아니더라도 필수 주제에 해당하는 지표 수립 가능(진흥원 평가위원의 평가의견에 따라 최종 확정)
- 필수 주제에 포함되는 KPI 외에는 2~4개 내외에서 자유롭게 설정
- **과도한 수량의 KPI 설정을 지양하고, 수진기업이 실질적인 경영성으로 활용할 수 있는 실효적인 KPI를 설정**

■ 수행계획서 제출 시점(사업 신청시점)에 설정하여 제출한 KPI 중 수정/보완 의견이 없는 KPI는 그대로 유지

- 선정평가 후, 진흥원 평가위원의 수정/보완 의견이 없는 KPI는 특별한 사유가 없는 한 유지하여야 하며, 수정/보완 필요 시 승인을 받아야 함

■ KPI는 객관적으로 측정/증빙 가능한 성과목표로 수립하고, **중간 및 최종보고서에 KPI의 달성 현황과 근거자료 제시**

- 설정한 KPI는 수행계획서 내 KPI 정의서를 통해 측정/증빙 방법을 정의하고, 추후 근거자료를 제시할 수 있어야 함
- 중간 및 최종보고 시, KPI의 달성 현황 제시(개별 KPI의 목표 달성 현황을 평가위원이 확인 가능하도록 구체적인 산출물 또는 증빙 자료를 함께 제시)
- 수진기업의 특정 사업영역에 대한 컨설팅을 추진할 경우 기업 전체가 아닌 해당 사업영역에 한정하여 KPI 설정을 권고

■ 중장기 KPI 설정 시 **달성 목표 시점 및 중간목표를 단기 KPI로 필수 설정**

- 당해연도 컨설팅 종료 시점(최종 보고 시점)에 달성 또는 성과측정이 어려운 경우, **해당 KPI와 연결되는 단기 KPI를 반드시 설정(중장기 중간 KPI)**
- (예시) 2025년까지 A 사업부문 매출액 5억 달성(중장기KPI) > 2022년 A 사업부문 신규 거래처 확보 및 수주계약(5천만 규모) 체결(단기KPI)

3. KPI 작성 양식 _ ① 'KPI 종합' 양식

컨설팅기관은 수진기업과 협의하여 컨설팅 주제, 과업범위, 예상 산출물 등을 고려하여 KPI 설정하고, 수행계획서에 구체적으로 제시

구분	1 지표명	2 유형	3 산출식	4 단위	5 현수준 (기준)	6 목표 (최종 보고 시점)	7 달성시한 (완료시점)	8 비고
필수목표	재정성과	단기 / 계량 단기 / 비계량					2022. 12월 2022. 12월	
	고용성과							
	사회적가치 창출							
자율목표	고객 만족도 개선 신규 고객 만족도 평가 제도 도입	중장기 / 계량 단기 / 비계량		점	신규 신규	90점 이상 1식	2024. 6월 2022. 12월	중장기 중간KPI

※ 필수목표 3개 주제 중 하나에 해당하는 KPI를 1개 이상 반드시 설정, 해당 KPI가 중장기일 경우 단기 KPI를 반드시 함께 설정

1. 지표명 : KPI 지표명, ex) 매출액, 수출액, 신규고용창출, 시장점유율 등
2. 유형: KPI의 단기/중장기, 계량/비계량 여부 기재
3. 산출식 : KPI별 측정 산식, ex) Σ 신규고용인원, (당기매출액/전기매출액)*100 등
4. 단위 : KPI 측정 단위, ex) 명, 회, 원 등
5. 현수준(기준) : KPI 지표의 명확한 기준점으로 당해연도 컨설팅 착수 시점 또는 전년도 특정 시점을 기준으로 할 수 있음
6. 목표 : 컨설팅 이후 달성하고자 하는 수준
7. 달성시한 : KPI 유형에 따라 각각의 달성시한 명기, 컨설팅 최종보고 시점, 당해연도 말, 차년도 말 등 구체적인 년, 월 표시
※ 단기: 컨설팅 협약기간 및 사업연도 내에서 작성 / 중장기: 사업 당해 년도 이후 달성 시기 작성
8. 비고: 중장기 KPI 수립 시 단기의 중간KPI를 별도로 수립하고, 비고란에 표기

※ 필수목표에 해당하는 KPI가 중장기 KPI일 경우, 단기의 중간KPI를 함께 설정하여야 함(필수목표에 해당하는 KPI 2개 수립)

3. KPI 작성 양식 _ ② '개별 KPI 정의서' 양식

컨설팅기관은 설정한 KPI별 개별 정의서를 작성하여 제시하여야 하며, 개별 KPI의 정의서는 명확한 근거를 바탕으로 작성

KPI명	매출액 증가율	6 유형	■ 단기 □ 중장기	■ 계량 □ 비계량
1 정의	현재 상품 리뉴얼을 통해 신규 거래처 확보 방안 및 이의 실행을 통해 매출을 확대하기 위해 전전년도 매출액과 전년도 매출액 증가율 보다 향상된 매출을 달성하고자 '매출액 증가율'을 설정함			
2 설정 근거	<ul style="list-style-type: none"> 2019년 10월까지 총 매출액 : 10억 2020년 10월까지 총 매출액 : 11억, 증가율 10% 			
목표 설정	3 현수준(기준점)	4 목표	단위	달성시한
	11억	13억(18.1% 향상)	원	22.12월
측정 산식	5 (당기 매출액/전기 매출액)*100			
기대 효과	<ul style="list-style-type: none"> 기존 상품 5종 리뉴얼, 신규 거래처 5개 발굴을 통한 적극적 영업활동 전개로 매출 향상 			

1. 정의 : 해당 KPI를 설정한 목적, 내용을 명시
2. 설정근거 : KPI의 현수준(기준점)과 목표 값을 식별할 수 있도록 구체적인 설정 근거 제시, 객관적으로 판단할 수 있는 근거 제시
3. 현수준(기준점) : KPI 달성 여부를 파악할 수 있는 기준으로 설정 근거를 바탕으로 제시
4. 목표 : 컨설팅을 통해 달성하고자 하는 KPI의 목표 설정, 설정근거를 바탕으로 객관적으로 판단할 수 있는 목표 설정
5. 측정산식 : KPI의 달성 여부를 판단할 수 있는 측정 산식
6. 유형 : KPI 유형을 구분하여 표시

3. KPI 작성 양식 _ ③ '중간보고서 KPI 달성도' 양식

컨설팅기관은 중간보고서에 수행계획서에서 제시한 'KPI 달성 현황'을 제시하여야 함

[중간보고서 KPI 종합 달성 현황 작성 예]

구분		지표명	산출식	단위	현수준 (기준)	목표 (최종 보고 시점)	달성시한 (완료시점)	중간보고 시점	
								달성현황	달성률
필수목표	재정성과	A 상품 매출액	5~10월 A 상품 매출액 합	백만원	10	20	2022. 12월 2022. 12월	15	50%
	고용성과								
	사회적가치 창출								
자율목표		신규 고객 만족도 평가 제도 도입	고객 만족도 설문 개발 및 시범조사 실시		신규	1식	2022. 12월	0.5식 (문항개발 완료)	50%

- 중간보고서 작성 시 수립한 KPI별 달성 현황을 제시
- 최종 수행계획서에 기재한 '현수준과 목표'를 제시하고, 중간보고 시점의 '달성 현황과 달성율' 제시

3. KPI 작성 양식 _ ④ '최종보고서 KPI 달성도' 양식

컨설팅기관은 최종보고서에 수행계획서에서 제시한 '단기(최종보고 시점) KPI'의 달성 여부를 종합한 내용과 개별 '단기(최종보고 시점) KPI'의 달성 근거를 증빙으로 제시하여야 함

[최종보고서 KPI 종합 달성 현황 _ 예시]

구분	지표명	산출식	단위	현수준 (기준)	목표 (최종 보고 시점)	달성시한 (완료시점)	최종보고 시점	
							달성현황	달성률
필수목표	재정성과							
	고용성과							
	사회적가치 창출							
자율목표								

[최종보고서 개별 KPI 증빙 _ 예시]

구분	지표명	산출식	단위	최종 수행계획서 승인시점			최종보고 시점		
				현수준(기준)	목표	달성시한	달성 현황	달성률	
증빙	<div><div>증빙1</div><div>증빙2</div><div>증빙3</div></div>								

- 최종보고서에 전체 KPI의 종합 달성 현황 제시
- 수행계획서 승인 시점의 '현수준과 목표'를 제시하고, 최종보고 시점의 '달성 현황과 달성율' 제시
- 개별 KPI별로 달성 현황을 판단 할 수 있는 증빙 자료 제출

3. KPI 작성 양식 _ KPI 수립 기준에 따른 예시

컨설팅기관은 수진기업과 협의하여 필수목표에 해당하는 KPI 1개 이상, 자율목표 KPI를 2~4개 내외로 설정하여야 함

- 평가 시 제시한 KPI 달성을 통해 수진기업의 컨설팅 수요를 효과적으로 해소하고 있는 지 여부를 중점으로 평가 예정

<컨설팅 주제에 따른 KPI 수립 예시>

- 주제 : 매출 증대를 위한 기업 핵심 사업 진단 및 개선 전략 실행
- 주요 내용: B2B, B2C 사업 영역별 핵심 고객과 역량 분석을 실시하여 매출 확대 전략을 수립하고 단계별 적용 실시

구분		지표명	유형	산출식	단위	현수준 (기준)	목표 (최종 보고 시점)	달성시한 (완료시점)	비고
필수목표	재정성과	기업 전체 매출액 확대	중장기 / 계량	Σ22~24년 연도별 매출액	백만원	100	450	2024. 12월	
		B2B 부문 매출액 증가율	단기 / 계량	(22년3Q매출)-(21년3Q매출)/ (22년3Q매출)	백만원	30	50	2022. 11월	중장기 중간KPI
	고용성과	종사자 대상 신규 교육	단기 / 계량	판매 종사자의 신규 판매 프로세스 적용 교육 이수율	%	-	80	2022.12월	
	사회적가치 창출								
자율목표		신규 판매 프로세스 적용	단기 / 비계량	판매 프로세스 현장 매뉴얼 도출 및 교육 커리큘럼 마련(6H)	식	-	1	2022. 12월	
		신규 전략의 전사적 적용 정도	단기 / 계량	매출 확대 전략에 대한 전사적 만족도, 공감도 조사	점	50	90	2022. 12월	

※ KPI 수립 시 고려사항

- 필수목표 3개 주제 중 1개 분야를 선택하여 1개 이상의 KPI를 설정
- 설정한 KPI가 중장기 KPI일 경우, 연내 중간 과정상의 목표로서 단기 KPI를 설정
- 필수목표에 해당하는 지표 외에는 2~4개 내외 자율 KPI를 설정
- KPI는 수진기업이 컨설팅 성과를 체감할 수 있도록 구체적으로 달성 여부를 확인할 수 있는 지표로 설정

4. 컨설팅 주제별 KPI 적용 예시

① 경영전략

- 분야 : 경영전략 컨설팅
- 주제 : 경영전략 수립 및 신시장 진출 전략 수립

1) 주요 내용

- 돌봄시장 신시장 진출을 위한 전반적인 경영전략 및 신시장 진출 전략수립이 목적임
- 기존 수진기업의 사업에 추가적으로 돌봄시장 개척을 통해 회사를 성장시키고자 함
- 기존 사업분야의 진단을 통해 회사의 전반적인 경영전략을 수립하고 개선포인트 발굴
- 개선포인트 중 빈번히 발생하는 클레임의 개선 방안을 수립하고 컨설팅 기간 내 개선 활동을 전개하여 클레임을 줄이고자 함

2) 단기 KPI(컨설팅 종료 및 당해 연도)

KPI	당해 사업 종료 기준	산출식
신시장 개척률	5% 향상	신규시장개척수/기존시장수*100
클레임률	3% 감소	클레임건수/수주건*100

3) 중장기 KPI(사업 종료 후 1~3년 이내)

KPI	+1년	+2년	산출식
매출 성장률	15%	20%	(당기매출/전기매출)*100
이익성장률	10%	10%	(당기이익/전기이익)*100
클레임률	5%	10%	클레임건수/수주건*100

- 분야 : 경영전략 컨설팅
- 주제 : 전략적 경영진단을 통한 신 성장전략 수립

1) 주요 내용

- 외부 환경분석 및 내부 경영진단을 통한 개선 이슈 도출
- 최근 3년간 고객 정보 및 판매 데이터 분석을 통한 고객 특성 및 상품별 현황 분석
- 신시장 개척을 위한 사업 아이템 구체화를 통한 신제품 개발 및 시장 런칭 방안 수립
- 신제품 기반의 시장 진출 방안 실행 및 결과 분석
- 결과분석 등을 활용한 최종 신 성장전략 수립

2) 단기 KPI(컨설팅 종료 및 당해 연도)

KPI	당해 사업 종료 기준	산출식
신제품 개발	신제품 개발 1건	Σ신제품 개발 건수
신규고객 발굴 수	30건	Σ신규 거래 고객 발굴 수

3) 중장기 KPI(사업 종료 후 1~3년 이내)

KPI	+1년	+2년	산출식
신규거래처 발굴	3건	7건	Σ신규 거래처 발굴 (계약 완료 기준)
시장 개척률	0.7%	3%	신시장매출액/총매출액*100

4. 컨설팅 주제별 KPI 적용 예시

②기업문화 및 조직혁신

- 분야: 기업문화 및 조직혁신
- 주제: 조직진단을 통한 조직문화, 조직구조, 임금체계 개선 컨설팅

1) 주요 내용

- 현 구성원 37명으로 2본부 5팀 체제로 조직을 운영 중임
- 구성원의 적극적인 업무 활동 전개 및 소셜 미션 달성을 위한 조직문화 개선 필요
- 5팀 체계로 운영 중에 있으나, 신규 사업 진출로 사업구조 개편이 시급한 상황임
- 동기부여 및 낮은 임금체계 개선을 통한 보수 및 처우 개선 필요

2) 단기 KPI(컨설팅 종료 및 당해 연도)

KPI	당해 사업 종료 기준	산출식
조직문화 개선 교육과정 운영	5개 과정 15시간	과정 및 교육이수 시간
조직 혁신 아이디어(채택 건)	3건	개선 제안 채택 건수
조직구조 개편 만족도	85점 이상	전 종업원 대상 조사

3) 중장기 KPI(사업 종료 후 1~3년 이내)

KPI	+1년	+2년	산출식
재해율	3% 감소	5% 감소	(재해건수/인원수)*100
이직률	3% 감소	5% 감소	(이직자수/전체 근로자수)*100

- 분야: 기업문화 및 조직혁신
- 주제: 신규공장 완공 및 재도약을 위한 조직 및 인력구조 개편

1) 주요 내용

- 6차 산업 기반의 중장기 경영전략 계획에 의거 신규 공장 완공에 따른 조직 및 인력 구조 개편 시급한 상황임
- 신규 인력 채용 및 구성원 재배치로 효율적인 조직 운영 필요성 증대
- 직무분석 및 역량 평가를 통한 조직구조 개편 및 인재 육성 전략 마련
- 신규 공장 운영조직 구성안 마련 및 신규 인력 수급계획 제시
- 신규 인력 채용 지원(모집, 선발, 교육 등)

2) 단기 KPI(컨설팅 종료 및 당해 연도)

KPI	당해 사업 종료 기준	산출식
신규인원 채용	15명	신규 채용인력 수
과, 부장 리더십 교육	100%	교육이수율(3과정 10h)
조직 설계 만족도	80점 이상	수행 전 만족도 대비

3) 중장기 KPI(사업 종료 후 1~3년 이내)

KPI	+1년	+2년	산출식
이직율	3% 감소	5% 감소	(이직자수/전체 근로자 수)*100
인력개발 투자비율	5% 향상	7% 향상	(총 교육 훈련비/총 매출액)*100

4. 컨설팅 주제별 KPI 적용 예시

③ 사업계획

- 분야 : 사업계획
- 주제 : 지속성장을 위한 헬스케어 사업 진출 및 사업계획 수립

1) 주요 내용

- 헬스케어 분야 진출을 위한 사업 타당성 분석 필요
- 헬스케어 앱 개발 및 운동기구 대여 사업의 시장 환경분석 및 경쟁사 분석
- 헬스케어 서비스 제공을 위한 사업 모델 수립 및 서비스 설계
- 사업 진출을 위한 사업 계획서 작성 및 세부 운영 전략 방안 수립

2) 단기 KPI(컨설팅 종료 및 당해 연도)

KPI	당해 사업 종료 기준	산출식
신규 사업모델 발굴	2건	Σ신규 사업모델
투자설명회	2회	컨설팅 기간 내 2회
사업 투자자 유치	1건	Σ사업 투자자

3) 중장기 KPI(사업 종료 후 1~3년 이내)

KPI	+1년	+2년	산출식
신규사업 매출액	5천 만원	8천 만원	신규사업 매출액
투자유치금액 확보율	80%	90%	(투자유치금액/필요투자유치 금액)*100

- 분야 : 사업계획
- 주제 : 드론 방제 사업 진출을 위한 사업전략 수립

1) 주요 내용

- 드론 방제 산업 시장 현황 분석
- 드론 방제를 위한 드론 및 방제관련 소독제 등 제반 현황 분석(제품, 가격, 유통 등)
- 방제사업 유형 및 사업진출에 따른 경제성 분석
- 농업분야 사업 시행에 따른 사업성과 분석 및 개선점 도출
- 사업 진출을 위한 3개년 사업계획 수립 등

2) 단기 KPI(컨설팅 종료 및 당해 연도)

KPI	당해 사업 종료 기준	산출식
드론 방제 매출액	3,000만원	드론 방제 매출 합계액
드론 방제 계약 건수	3건	Σ계약건수
사업모델 수립	사업모델 2건	농업분야 제외 건수

3) 중장기 KPI(사업 종료 후 1~3년 이내)

KPI	+1년	+2년	산출식
드론 방제 매출액 증가율	250%	333%	Σ21년 말 기준
신규 인력 고용	3명	2명	매년 신규 인력 고용수

4. 컨설팅 주제별 KPI 적용 예시

④ 자원개발(지자체·기업·NGO연계)

- 분야 : 자원개발(지자체·기업·NGO연계)
- 주제 : 지역 내 자원 개발과 연계를 통한 안정적 판로 구축

1) 주요 내용

- 충청지역 노인요양관련 사회적기업 협업을 통한 안정적 판로 개척 및 지속성장 도모
- 재가요양서비스, 복지용구 공급, 노인간편식 제공, 경증치매프로그램 운영 등의 사회적기업 협업모델 구축을 통한 지역내 노인요양 서비스 네트워크 구축
- 공동 서비스 제공을 위한 상품 개발(사업모델 및 세부 서비스 내용 포함)
- 지자체 및 시민단체, 지역기업과 연계를 통한 시너지 창출

2) 단기 KPI(컨설팅 종료 및 당해 연도)

KPI	당해 사업 종료 기준	산출식
운영지원 협력처 발굴	3건	ΣMOU 체결 건수
신규 거래처 발굴	7개	Σ신규 거래처 발굴 건수
신규 고객발굴	13명	Σ신규 서비스 가입 고객 수
협업모델 매출액	1,000만원	신규 사업모델 적용에 따른 참여기업 신규 매출액 합계

3) 중장기 KPI(사업 종료 후 1~3년 이내)

KPI	+1년	+2년	산출식
공동 매출액 증가율	150%	300%	Σ21년 말 기준
신규거래처 발굴	10개	15개	Σ신규 거래처 계약 건수
신규 고객 발굴	100명	200명	Σ신규 서비스 가입 고객 수

4. 컨설팅 주제별 KPI 적용 예시

⑤ 홍보/마케팅/영업전략

- 분야 : 홍보/마케팅/영업전략
- 주제 : 온라인 시장 공략을 위한 마케팅 실행 및 전략 수립

1) 주요 내용

- 코로나 19에 따른 온라인 매출이 지속적으로 증가하고 있으나, 경쟁사 대비 홍보 및 마케팅 역량 미흡
- 기존 자사 쇼핑몰의 개선 및 상품구매 빈도 등에 따른 노출의 변화 필요
- 온라인 매출 향상을 위한 쇼핑몰 문제점 및 개선 방안 도출
- 효과적인 온라인 홍보 계획 수립 및 컨설팅 기간내 2건의 홍보 및 성과 분석
- 향후 2년간 온라인 홍보 및 마케팅 세부 실행 방안 3건 이상 수립

2) 단기 KPI(컨설팅 종료 및 당해 연도)

KPI	당해 사업 종료 기준	산출식
온라인 홍보 영상 제작	2건	1건당 2분 이내 영상 제작
홍보기사 제작 및 배포	1건	홍보기사 제작 건수
온라인 쇼핑몰 입점	3개사	3개사 온라인 쇼핑몰 입점
홍보 실행 매출액 증가율	3% 향상	전년 평균대비 증가율

3) 중장기 KPI(사업 종료 후 1~3년 이내)

KPI	+1년	+2년	산출식
매출액 증가율	5%	10%	(당기매출액/전기매출액)*100
자사 온라인 이용객 증가율	5%	10%	(당기 이용객 수/전년 이용객 수)*100

- 분야 : 홍보/마케팅/영업전략
- 주제 : 고객 확대를 통한 매출증진 전략수립 및 실행

1) 주요 내용

- 생협 이용고객 데이터 분석을 통한 고객 유형 및 이용 금액 분석
- 우수고객의 구매행태 분석 및 거점별, 지역별 이용고객 유형 분석
- 기존 고객관리 및 프로모션, 이벤트 등의 운영성과 분석
- 기존 고객 유지 및 신규 고객 유치를 위한 고객 활성화 방안 수립
- 컨설팅 기간 내 1개월 이상 고객유치 프로모션 1회 실시 및 성과 분석

2) 단기 KPI(컨설팅 종료 및 당해 연도)

KPI	당해 사업 종료 기준	산출식
기존 고객 이탈률	3% 감소	전년 동기대비 이탈률
우수고객 증가율	1.5% 향상	전년 동기대비 우수고객 증가율
프로모션 매출액	5,000만원 이상	프로모션 실행에 따른 매출액

3) 중장기 KPI(사업 종료 후 1~3년 이내)

KPI	+1년	+2년	산출식
우수고객 유지율	3%	5%	(기말우수고객수-기초우수고객수)/ 기초우수고객수*100
매출액 증가율	5%	10%	(당기매출액/전기매출액)*100

4. 컨설팅 주제별 KPI 적용 예시

⑥ 시장개척/판로개척

- 분야 : 시장개척/판로개척
- 주제 : 지역 판로에서 탈피한 신규 판로개척 방안

1) 주요 내용

- 특허 받은 새싹보리 추출물 상품 3종의 홈쇼핑 채널 진출
- 컨설팅 기간 내 홈쇼핑(TV, 온라인, 카탈로그 등) 또는 라이브커머스 1회 이상 방송
- 전국적인 판매 확대를 위한 온/오프라인 판로 확대 방안 마련
- 생협 등 일반 매장 중심의 오프라인 판로 확대 방안 마련
- 온라인 판매를 위한 쇼핑몰 입점

2) 단기 KPI(컨설팅 종료 및 당해 연도)

KPI	당해 사업 종료 기준	산출식
온라인 쇼핑몰 입점	5개사 입점	온라인 쇼핑몰 입점 확정
라이브커머스	1회	방송 기준
신규 상품 매출액	1,000만원 이상	신규 상품 매출액

3) 중장기 KPI(사업 종료 후 1~3년 이내)

KPI	+1년	+2년	산출식
온라인 매출액 증가율	15%	20%	(당기매출액/전기매출액)*100
오프라인 판매처 발굴	50개사	70개사	신규 오프라인 판매처 발굴

- 분야 : 시장개척/판로개척
- 주제 : 베트남 시장 진출을 위한 전략수립 및 실행지원

1) 주요 내용

- K-Food 열풍에 따라 베트남 시장이 활성화되고 있는 상황임
- 작년 유기농 이유식의 초도 수출품의 현지 반응이 긍정적이어서 본격적인 수출 추진
- 현지 유통 바이어 발굴 및 거래선 확보 방안 마련
- 베트남 시장 진출을 위한 단계별 전략 수립

2) 단기 KPI(컨설팅 종료 및 당해 연도)

KPI	당해 사업 종료 기준	산출식
바이어 리스트 제공	100건	베트남 바이어 리스트 (주소, 전화, 이메일 포함)
수출상담	3회	Zoom 활용 3회 상담
수출 MOU 체결	1건	MOU 체결 건수

3) 중장기 KPI(사업 종료 후 1~3년 이내)

KPI	+1년	+2년	산출식
수출액 증가율	15%	20%	(당기매출액/전기매출액)*100
현지법인 설립		설립	현지법인 설립

4. 컨설팅 주제별 KPI 적용 예시

⑦ 유통/물류시스템 구축

- 분야 : 유통/물류시스템 구축
- 주제 : 효율적인 콜드체인 시스템 구축 및 프로세스 개선

1) 주요 내용

- 냉동, 냉장제품 유통에 따른 콜드체인 시스템 도입 및 안정화 필요
- 현재 냉동, 냉장 제품 입고부터 최종 배송까지 프로세스 점검을 통한 개선점 도출 및 개선 방안 마련
- 효율적인 콜드체인 시스템 도입을 위한 설계 및 구축 지원

2) 단기 KPI(컨설팅 종료 및 당해 연도)

KPI	당해 사업 종료 기준	산출식
고객불만 감소율	2% 감소	전년대비 고객불만 감소율
개선활동 전개 수	2건	컨설팅 기간내 개선활동 전개건수

3) 중장기 KPI(사업 종료 후 1~3년 이내)

KPI	+1년	+2년	산출식
고정계약률	15%	23%	(고정계약금액/총매출액)*100
고객납기준수율	85%	90%	100%-[납기지연건/총출하건]*100]

- 분야 : 유통/물류시스템 구축
- 주제 : 슈퍼마켓의 매장운영 시스템, 상품공급전략, 핵심역량 강화

1) 주요 내용

- POS 시스템 개선을 통한 업무 효율화 방안 수립
- 발주, 입고, 재고관리 등의 일련의 프로세스 점검 및 개선 방안 수립
- 구성원 업무 역량 강화방안 수립

2) 단기 KPI(컨설팅 종료 및 당해 연도)

KPI	당해 사업 종료 기준	산출식
재고관리 개선활동	3건	재고관리 개선활동 전개 수
재고정확도	95% 이상	(실재고수량/전상재고수량)*100
POS시스템 만족도	80점 이상	시스템 이용 만족도

3) 중장기 KPI(사업 종료 후 1~3년 이내)

KPI	+1년	+2년	산출식
재고정확도	97%	99%	(실재고수량/전상재고수량)*100
매출액 증가율	5%	10%	(당기매출액/전기매출액)*100

4. 컨설팅 주제별 KPI 적용 예시

⑧ 연구/R&D 컨설팅

- 분야 : 기술개발/기술도입
- 주제 : 장애인 수영복 시제품 개발

1) 주요 내용

- 발달장애인의 재활을 돕는 수중치료를 위한 방수 수영복 및 방수 기저귀의 개발 및 보급을 통해 발달장애인과 가족의 삶의 질을 개선
- 수영복 허리 및 다리 부분 밴드 기능 개선
- 특수재질 섬유 및 봉제기술 협력사 발굴 및 연계

2) 단기 KPI(컨설팅 종료 및 당해 연도)

KPI	당해 사업 종료 기준	산출식
수영복 기능 개선	3건	Σ기능개선 건수
특수섬유 생산 기업 리스트	5개사	특수섬유 생산기업 담당자 리스트
봉제기업 리스트	3개사	특수 섬유 봉제기업 담당자 리스트

3) 중장기 KPI(사업 종료 후 1~3년 이내)

KPI	+1년	+2년	산출식
신제품 개발	2종	1종	신제품 개발 건수
시제품 매출액	1,000만원		Σ시제품 매출액
매출액		3,000만원	Σ발달장애인 수영복 매출액

- 분야 : 연구개발
- 주제 : 전동 휠체어 구동계 성능 개선 컨설팅

1) 주요 내용

- 장애인 전동 휠체어를 독재 개발하여 시장에 출시하고 있으나, 구동계 부분의 지속적인 고장 발생으로 반품률 및 고객 불만 증가
- Rustio 구동계 점검을 통한 개선점 도출 및 성능 향상 방안 도출
- 계량된 구동계의 성능 시험 및 유지보수 방안 수립

2) 단기 KPI(컨설팅 종료 및 당해 연도)

KPI	당해 사업 종료 기준	산출식
클레임률 감소	2%	전년 동기 대비 클레임 감소율 (클레임건수/총판매대수)*100
A/S 기간 단축	2일 단축	기존 평균 7일에서 2일 단축

3) 중장기 KPI(사업 종료 후 1~3년 이내)

KPI	+1년	+2년	산출식
구동계 불량률 감소	3%	5%	(불량건수/총생산건수)*100
매출액 증가율	5%	10%	(당기매출액/전기매출액)*100

4. 컨설팅 주제별 KPI 적용 예시

⑨ 생산혁신 컨설팅

- 분야 : 생산현장/품질관리
- 주제 : 공정불량감소와 품질시스템 재 구축 컨설팅

1) 주요 내용

- 영동 감을 주원료로 감식초 및 관련 제품을 생산하고 있으나 공정 지연 및 온도제어 불량으로 지속적인 불량품이 발생하고 있어 개선 필요
- 공정 불량의 원인 분석 및 개선 방안 도출
- 생산 및 공정관리 시스템 점검을 통한 생산혁신 방안 수립

2) 단기 KPI(컨설팅 종료 및 당해 연도)

KPI	당해 사업 종료 기준	산출식
생산 수율	20% 개선	(산출량/투입량)*100
공정불량률	3% 개선	(불량수량/생산수량)*100

3) 중장기 KPI(사업 종료 후 1~3년 이내)

KPI	+1년	+2년	산출식
인당 생산성	10% 증가	15% 증가	(생산액 / 총 인원)*100
공정불량율	7% 감소	5% 감소	불량수량/생산수량*100
고객불만률	3% 감소	5% 감소	(당기고객불만건수/전기고객불만건수)*100

- 분야 : 생산현장/품질관리
- 주제 : 제품품질 향상 및 불량 loss율 감소를 위한 품질시스템 구축

1) 주요 내용

- 의료보조기 생산에 따른 지속적인 불량 발생 및 수율 문제로 생산공정 전반에 대한 진단과 분석을 통한 문제점 도출
- 진단, 분석결과를 바탕으로 생산, 공정 프로세스 개선 방안 마련
- 불량률 감소를 위한 개선방안 마련이 시급한 상황으로 이에 대한 개선활동 전개
- 제품품질 향상을 위한 품질시스템 구축

2) 단기 KPI(컨설팅 종료 및 당해 연도)

KPI	당해 사업 종료 기준	산출식
품질문제 개선 건수	10건	Σ품질문제개선건수
자재불량율	3%감소	불량수량 / Sample수량*100
설비 시간 가동률	10% 향상	(부하시간 - 정지시간) / 부하시간 *100

3) 중장기 KPI(사업 종료 후 1~3년 이내)

KPI	+1년	+2년	산출식
생산공정불량률	5%감소	3%감소	Σ(불량제품)/Σ(생산제품)
Claim 발생률	7% 감소	5%감소	클레임건수 / 수주건수 *100

4. 컨설팅 주제별 KPI 적용 예시

⑩ 디자인/브랜드 관리

- 분야 : 디자인/브랜드 관리
- 주제 : 사업확대를 위한 자체 브랜드 개발 및 통합브랜드 마케팅 전략 수립

1) 주요 내용

- 반려동물 간식 중 주로 애견 간식이 중점 사업으로 육류 베이스의 제품을 벗어나 비건상품을 특화하여 신 상품을 개발함
- 친환경, 비건, 반려동물의 건강 등의 컨셉을 중심으로 제품컨셉, 브랜드 네이밍 및 스토리, 제품 디자인, 홍보용 어플리케이션 등의 개발
- 통합브랜드 활용을 위한 홍보 중심의 마케팅 전략 수립

2) 단기 KPI(컨설팅 종료 및 당해 연도)

KPI	당해 사업 종료 기준	산출식
브랜드 디자인	3종	신규상품 브랜드 디자인 3종
브랜드 네이밍	3종	신규상품 네이밍 3종
디자인 어플리케이션	5종	포장디자인, 박스, 종이가방, 명함, 카드 5종

3) 중장기 KPI(사업 종료 후 1~3년 이내)

KPI	+1년	+2년	산출식
매출액 향상	10%	20%	$\frac{[\text{당기매출액} - \text{전기매출액}]}{\text{전기매출액}} \times 100$
브랜드 인지도	3% 향상	4% 향상	브랜드인지도(설문조사)

- 분야 : 디자인
- 주제 : CCTV 제품 네이밍 및 디자인 컨설팅

1) 주요 내용

- 신규 CCTV 제품의 출시를 앞두고 제품의 특성을 반영한 네이밍 및 디자인 개발
- 신규 제품의 제품 스토리 개발에 따른 네이밍 개발
- 개발된 브랜드 명을 기반으로 디자인을 개발하고 필요한 어플리케이션 개발
- 전반적인 제품 브랜드 체계에 대한 제언

2) 단기 KPI(컨설팅 종료 및 당해 연도)

KPI	당해 사업 종료 기준	산출식
네이밍 개발1건	1건	후보안 3건 제출
브랜드 디자인	1건	선정된 네임 기준 디자인
어플리케이션	3종	제품박스, 포장박스, 홍보카탈로그

3) 중장기 KPI(사업 종료 후 1~3년 이내)

KPI	+1년	+2년	산출식
매출액 증가율	5%	10%	$(\text{당기매출액} / \text{전기매출액}) * 100$
수출액 증가율	2%	5%	$(\text{당기매출액} / \text{전기매출액}) * 100$

4. 컨설팅 주제별 KPI 적용 예시

⑪ 직무분석 및 성과평가

- 분야 : 직무분석 및 성과평가
- 주제 : 합리적인 성과평가 체계 구축을 위한 컨설팅

1) 주요 내용

- 재단의 조직구조는 2본부, 1실, 4팀 체계로 32명이 근무하고 있음
- 매년 성과평가에 따른 성과급 및 인사고과에 반영하고 있으나, 내부 구성원의 성과평가에 대한 지속적인 불만이 제기되고 있는 상황임
- 합리적이고 객관적인 성과 평가 체계의 설계 및 도입방안 수립
- 성과평가체계에 대한 구성원 워크숍 또는 간담회 3회 실시
 - 간담회 : 착수단계, 설계안 설명단계, 의견 수렴 후 최종 설명 단계 등으로 구분

2) 단기 KPI(컨설팅 종료 및 당해 연도)

KPI	당해 사업 종료 기준	산출식
이직률 감소	3%	전기 이직률-당기이직률
성과평가 간담회	3회	성과평가체계 간담회 횟수
성과평가 체계안 만족도	70점 이상	착수단계 조사 후 최종안 보고 후 조사 결과

3) 중장기 KPI(사업 종료 후 1~3년 이내)

KPI	+1년	+2년	산출식
경력자 퇴직률	2% 감소	2% 감소	경력퇴직자수/정규직원수
이직률 감소	3% 감소	3% 감소	전기 이직률-당기이직률
업무개선 달성도	90%	95%	(추진실적/추진계획 건수)*100

- 분야 : 직무분석 및 성과평가
- 주제 : 인사평가 시스템에 기반한 보상(승진)체계 구축 및 쌍방향 노사소통채널 설계

1) 주요 내용

- 기본적인 승진 연한 등은 마련되어 있으나 실제 적용이 일부 어려운 측면이 있음
- 각 직급 구조에 대한 변화도 필요한 부분이 있어 직급구조 변경과 직급 연한, 승진기준 등을 설정하고자 함
- 구성원 처우 개선을 위한 보상체계에 대한 점검을 통해 동종의 기업보다 나은 수준의 보상체계를 설계하고자 함
- 노조와의 정기적이고 지속적인 소통을 위한 방안 마련

2) 단기 KPI(컨설팅 종료 및 당해 연도)

KPI	당해 사업 종료 기준	산출식
조직문화 활성화 교육	3회	1회 2~3h/전원 대상
노사 간담회	2회	기간내 2회 간담회 추진
직급구조 설계 만족도	70점 이상	구성원 대상 조사
보상체계 만족도	70점 이상	구성원 대상 조사

3) 중장기 KPI(사업 종료 후 1~3년 이내)

KPI	+1년	+2년	산출식
이직률 감소	5% 감소	3% 감소	전기 이직률-당기이직률
직원 만족도	5% 향상	5% 향상	(전기만족도 점수-당기만족도 점수)/전기만족도 점수

4. 컨설팅 주제별 KPI 적용 예시

⑫ 자금계획 및 조달

- 분야 : 재무/회계 컨설팅
- 주제 : 재무구조 개선을 위한 중장기 재무전략 수립

1) 주요 내용

- 코로나 19로 인한 영업 및 매출 감소로 인한 어려움에 봉착해 있음
- 재무, 회계관련 기장대리를 하고 있으나, 3년 전부터 사업확장에 따른 내부 회계관리자의 필요성 증대
- 자금 차입, 투자 유치 등을 위한 전문 인력 채용에 따른 재무구조 개선을 위한 중장기 전략을 수립하고자 함

2) 단기 KPI(컨설팅 종료 및 당해 연도)

KPI	당해 사업 종료 기준	산출식
부채비율 감소율	2%	당기 부채비율/전기 부채비율*100
재무 회계 교육	10회	회당 2H이내
투자유치/자금 연계	1건	유치 또는 연계

3) 중장기 KPI(사업 종료 후 1~3년 이내)

KPI	+1년	+2년	산출식
금융비용 비율	10%	20%	영업이익/금융비용
부실채권비율	10%	5%	(부실채권액/총채권액)*100

- 분야 : 재무/회계 컨설팅
- 주제 : 신규사업 추진전략 및 투자유치전략 수립

1) 주요 내용

- 특허 출원한 신제품의 사업추진 전략 수립 및 투자 유치 전략 수립
- 신제품 00의 시장 공략을 위한 효과적인 사업 계획 수립
- 지속적인 제품의 성능 고도화 및 신규 제품 개발을 위한 투자 설명회 개최 및 투자유치를 위한 설명서 제작, 유치전략 수립

2) 단기 KPI(컨설팅 종료 및 당해 연도)

KPI	당해 사업 종료 기준	산출식
투자 설명회	2회	설명회 개최 건수
기업 IR 자료	1건	IR자료
투자유치금	1,000만원	투자유치 확보 금액

3) 중장기 KPI(사업 종료 후 1~3년 이내)

KPI	+1년	+2년	산출식
매출액 증가율	10%	15%	(당기매출/전기매출)*100
투자유치금확보율	80%	90%	(투자유치금액/필요투자유치금액)*100

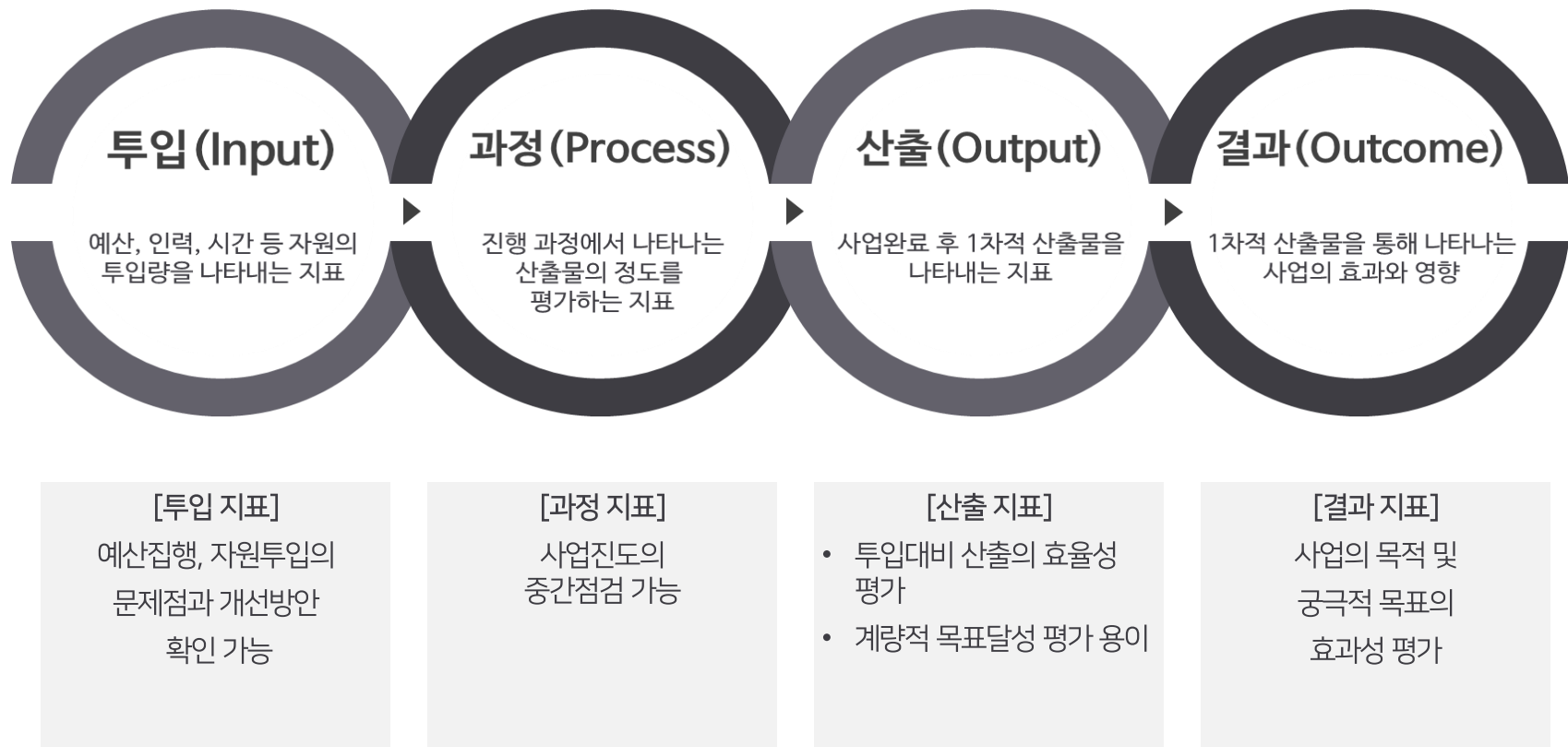
APPENDIX

컨설팅기관의 KPI 설정에 필요한 KPI Pool을 제공하오니
컨설팅의 주제, 과업내용, 산출물에 적합한 KPI를 설정하시기 바랍니다.

1. KPI에 대한 이해

KPI 적용은 '투입(Input), 과정(Process), 산출(Output), 결과(Outcome)'의 형태로 적용하는 것이 바람직함

[단계별 KPI 구조]

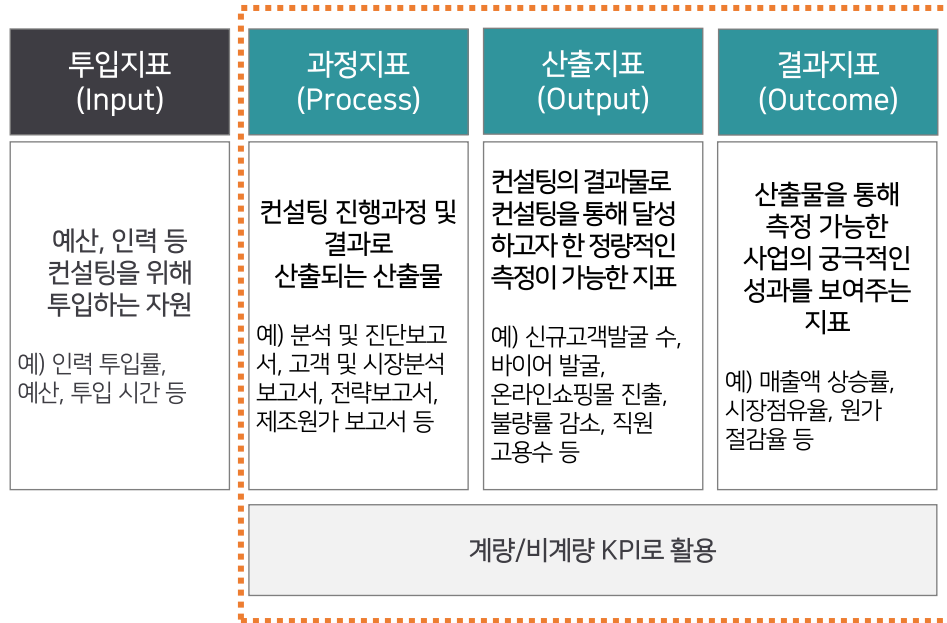


1. KPI에 대한 이해

진흥원 전문컨설팅 지원사업에서는 '산출, 결과' 지표를 컨설팅 KPI 지표로 적용함

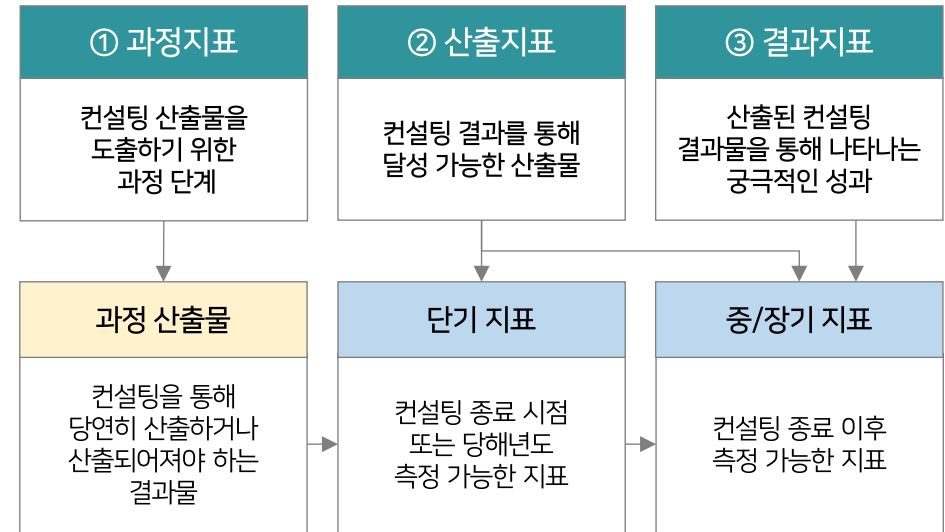
- 컨설팅을 통해 수진기업이 달성하는 경영 성과의 효과성과 적절성, 컨설팅 추진배경(수요)와의 연결성을 중심으로 KPI를 수립

[단계별 KPI]



- 컨설팅 진행 과정에서 산출되는 과정과 중간/최종 결과물 중 일부를 KPI로 활용함
- 산출지표, 결과지표 중 측정이 가능한 KPI를 분리하여 활용**
- 사업 완료 후, 당초 목적대로 사업이 이루어졌는지 확인할 수 있도록 결과지표에 필요한 데이터의 사전 수집·관리가 필요함
- 결과지표를 사전에 제시함으로써 포괄적이거나 추상적인 사업목적을 명확하고 구체적으로 함

[KPI 적용방안]



- 컨설팅 수행 과정 중에 달성해야 하는 과정지표(최종 결과물/산출물)
- 산출지표는 당해년도 혹은 컨설팅종료시 측정 가능한 단기지표와
컨설팅 종료 이후 후속적으로 측정이 가능한 중/장기지표 구분 가능하나 **본
사업에서는 적용가능한 KPI 지표의 경우 활용 가능함**
- 결과지표는 컨설팅 수진으로 발생하는 장기적이고 궁극적인 성과로
중/장기 지표의 성격이나 **본 사업에서는 적용가능한 KPI 지표의 경우 활용
가능함**

2. KPI Pool

① 전략

다음의 KPI Pool을 적용하여 사업 수행계획서 작성에 참조

테마별	핵심성과지표	KPI정의	산출식
전략	순부가가치율	경영합리화와 기업가치증대를 위해 추가총액에서 부채액을 빼고 총자산으로 나눈 지표	$\frac{[(\text{추가총액}-\text{부채액})/\text{총자산}]*100}{}$
	BEP율	경영합리화와 기업가치증대를 위해 BEP에서 실적매출을 나눈 지표	$\text{BEP매출}/\text{실적매출}*100$
	수익력지수	경영합리화와 환경대응능력향상을 위해 자사ROI에서 선진기업ROI을 나눈 지표	$\text{자사ROI}/\text{선진기업ROI}$
	클레임율	고객만족도 제고와 서비스수준의 향상을 위해 클레임수에서 수주건수를 나눈 지표	$\text{클레임건수}/\text{수주건수}*100$
	매출성장률	매출목표달성과 성장기간구축을 위해 당기매출에서 전기매출을 나눈 지표	$\frac{[(\text{당기매출}/\text{전기매출})-1]*100}{}$
	성장력지수	매출목표달성과 성장기간구축을 위해 자사성장율에서 산업성장율을 나눈 지표	$\text{자사성장률}/\text{산업성장률}$
	성장사업 매출액증가율	기매출목표달성과 성장기간구축을 위해 금년 성장사업 매출액에서 전년 성장사업 매출액을 나눈 지표	$\frac{\text{금년성장사업매출액}/\text{전년성장사업매출액}*100}{}$
	매체 긍정적 보도횟수	매출목표달성과 홍보활동을 강화를 위해 추진실적에서 추진계획건수를 나눈 지표	$\text{추진실적}/\text{추진계획건수}*100$
	성과관리제도 구축 실적	생산적 조직문화 형성과 성과관리제도 구축 위해 당년도 업무성과관점 실적에서 저년도 업무성과관점실적을 나눈 지표	$\frac{(\text{당년도 업무성과관점실적}/\text{저년도 업무성과관점실적})*100}{}$
	총자산 영업이익률	이익증대와 기업가치증대를 위해 영업이익에서 총자산을 나눈 지표	$\text{영업이익}/\text{총자산}*100$

테마별	핵심성과지표	KPI정의	산출식
조직	1인당 부가가치	생산성 향상과 급여경쟁력 향상을 위해 부가가치액을 총인원으로 나누어 백분율한 정도	$\text{부가가치액}/\text{총인원}*100$
	업무개선 달성도	생산적 조직문화 형성을 위해 업무 생산성을 개선하는 정도를 측정하는 지표	$\frac{(\text{추진실적}/\text{추진계획건수})*100}{}$
	단합대회건수	생산적 조직문화 형성을 위해 종업원 간 의사소통을 얼마나 원활하게 했는가를 측정하는 지표	단합대회건수
	문서화 건수	생산적 조직문화 형성을 위해 얼마나 공식적인 문서화를 갖추었는지를 판단하는 정도	자료 양식의 문서화건수
	이직률	생산적 조직문화 형성을 위해 종업원이 얼마나 조직에 정착했는지를 판단하는 정도	$\text{이직인원}/\text{총인원}*100$
	직원만족도	생산적 조직문화 형성을 위해 직원 만족도를 평가하는 정도	설문조사(인사+근무환경+복리후생+의사소통+직원만족도+리더십평가)

2. KPI Pool

② 인사/조직

다음의 KPI Pool을 적용하여 사업 수행계획서 작성에 참조

테마별	핵심성과지표	KPI정의	산출식
인사	급여경쟁력	원가절감을 위해 급여경쟁력을 측정하는 지표	자사평균인건비/ 경쟁사평균인건비
	노동분배율	원가절감을 위해 노동분배 비율을 측정하는 지표	인건비/부가가치액*100
	인건비비율	원가절감을 위해 인건비 비율을 측정하는 지표	인건비/매출액*100
	경비절감률	원가절감을 위해 낮은 관리비용을 측정하는 지표	1-(실적경비/예산경비)
	경력자퇴직율	인적자원의 경쟁력 향상을 위해 능력 있는 인재를 고용 및 유지하려는 정도	경력자퇴직수/ 정규직원수
	인력개발 투자비율	인적자원의 경쟁력 향상을 위해 우수인력을 양성하려는 노력을 측정하는 지표	총 교육훈련비/ 총 매출액*100
	핵심인재비율	인적자원의 경쟁력 향상을 위해 얼마나 핵심인재를 보유하고 있는가를 측정하는 지표	핵심인재수/ 총 인원수*100
	관리인력비율	인적자원의 경쟁력 향상을 위해 인력의 소수정예화 정도를 측정하는 지표	관리인원/총인원*100
	1인당 교육시간	인적자원의 경쟁력 향상을 위해 인적 능력 향상 정도를 측정하는 지표	총 교육시간/총 인원
	1인당 교육훈련비	인적자원의 경쟁력 향상을 위해 인적 능력 향상 정도를 측정하는 지표	총 교육비/총 인원
	직무교육건수	인적자원의 경쟁력 향상을 위해 인적자원의 스킬을 증대시키려는 노력을 측정하는 지표	1인당 직무교육실행 건수

테마별	핵심성과지표	KPI정의	산출식
인사	해외기술 인력 수	인적자원의 경쟁력 향상을 위해 해외 기술인력 outsourcing 정도를 측정하는 지표	해외 outsourcing 기술인력수/ 전체인원*100
	급여액	전체 종업원에게 지급되는 평균 급여액(원)	급여명세서 참조
	최저임금 상회여부	전체 종업원 중 최저임금 하회 봉급을 받는 인원의 여부(0, X)	
	업계 급여수준과의 비교	업계의 일반적 급여 수준과 사회적기업의 급여 수준 비교(5점도)	
	승진관련 규정의 유무	합리적 승진 관련 규정의 구비(0, X)	관련 규정집
	자체 · 외부 교육프로그램 참여, 활용	위탁 강연 등 자체 및 외부 교육 프로그램 참여도(5점도)	사업보고서, 지출명세서
	교육훈련시스템 구축(정기교육, 직급별, 직무별)	체계적인 교육훈련시스템 구축 여부(0, X)	
	재해건수 및 재해율	기업 운영간 발생한 산업 재해 건수(건)	산재보험기록, 결산보고서
	재해예방교육 실시 여부	산업재해 예방을 위한 사전 교육	
	이직률	일정 시점에서 산업분야 구성원 수 가운데 퇴사자가 차지하는 비율(%)	인사기록카드 참조

2. KPI Pool

② 인사/조직

다음의 KPI Pool을 적용하여 사업 수행계획서 작성에 참조

테마별	핵심성과지표	KPI정의	산출식
인사	결근율	전체 종업원의 의무 근무일수 중 결근발생일의 비중(%)	결근발생일/의무 근무일수
	평균근속기간	전체 종업원이 사회적기업에 근무한 평균 기간(년)	인사기록카드 참조
	노사갈등건수	사용자-고용자간 갈등 발생 건수(건)	고용노동부 등 중재기관 제소건수
	1인당 부가가치	생산성 향상과 급여경쟁력 향상을 위해 부가가치액을 총인원으로 나누어 백분율 한 정도(%)	부가가치액/총인원 x100
	업무개선 달성도	생산적 조직문화 형성을 위해 업무 생산성을 개선하는 정도를 측정하는 지표(%)	(추진실적/추진계획 건수) x100
	인건비 비율	원가절감을 위해 낮은 관리비용을 측정하는 지표(%)	인건비/매출액*100
	경비 절감률	원가절감을 위해 낮은 관리비용을 측정하는 지표(%)	1-(실적경비/예산경비)
	경력자 퇴직률	인적자원의 경쟁력 향상을 위해 능력 있는 인재를 고용 및 유지하려는 정도(%)	경력자퇴직수/정규직원수

테마별	핵심성과지표	KPI정의	산출식
인사	권한위임과 분권화 정도	의사결정 위임 · 분권 등 자율성 확보 정도 측정	면접법
	인력개발 투자비율	인적자원의 경쟁력 향상을 위해 우수인력을 양성하려는 노력을 측정하는 지표(%)	총 교육훈련비/총 매출액*100
	직무교육 건수	인적자원의 경쟁력 향상을 위해 인적자원의 스킬을 증대시키려는 노력을 측정하는 지표(건)	1인당 직무교육실행 건수
	의사결정통로 구축	정기적 참여 회의 제도, 다양한 의견 교류 및 서로에 대한 이해 확산 및 제안 제도 구축(5점 척도)	면접법
	교육훈련 시스템 구축	체계적인 교육훈련시스템 구축 여부(0,X)	사업보고서, 지출명세서

2. KPI Pool

③ 마케팅

다음의 KPI Pool을 적용하여 사업 수행계획서 작성에 참조

테마별	핵심성과지표	KPI정의	산출식
마 케 팅	매출채권 회전율	경영합리화와 높은 자산활용을 위해 매출액에서 매출채권을 나눈 지표	매출액/매출채권
	브랜드인지도	고객만족도 제고와 전문 브랜드 이미지 위해 브랜드 인지도를 나타낸 지표	브랜드인지도 (시장설문조사)
	고정계약율	매출목표달성과 고정계약율 증대를 위해 고정계약금액에서 매출액을 나눈 지표	고정계약금액/ 매출액*100
	신규대리점 개설건수	신규로 진출한 대리점을 얼마나 개설했는지를 평가하는 지표	신규대리점개설건수의합
	매출액 달성도	매출목표달성과 매출목표 달성을 위해 실적매출에서 계획매출을 나눈 지표	실적매출/계획매출*100
	매출영업이익률	매출목표달성과 매출영업이익율 제고를 위해 세전영업이익에서 매출액을 나눈 지표	세전영업이익/ 매출액*100
	클레임율	매출목표달성과 서비스수준 향상을 위해 Complain 건수에서 매출수량을 나눈 지표	Complain건수/ 매출수량*100
	수주율	매출목표달성과 수주능력 향상을 위해 수주량에서 생산능력을 나눈 지표	수주량/생산능력*100
	수요예측 정확도	매출목표달성과 수주예측 정확도 향상을 위해 확정 Order건수에서 예상Order건수를 나눈 지표	확정Order건수/ 예상Order건수*100
	시장점유율	매출목표달성과 시장점유율 확대를 위해 당사 매출액에서 전체 시장 매출액을 나눈 지표	당사매출액/ 전체시장매출액*100

테마별	핵심성과지표	KPI정의	산출식
마 케 팅	신규고객 개척수	매출목표달성과 신규거래선 창출을 위해 신규거래개척수의 합을 나타낸 지표	Σ신규거래개척수
	신시장 개척율	매출목표달성과 신시장 개척율 증대를 위해 신시장 매출에서 총매출액을 나눈 지표	신시장 매출액/총매출액*100
	우수고객 유지율	매출목표달성과 우수고객 유지를 위해 우수고객을 나타낸 지표	(기말우수고객수- 기초우수고객수)/기초우 수고객수*100
	제품재고 회전기간	매출목표달성과 제품재고 회전기간 단축을 위해 납기미준수 건수에서 총건수를 나눈 지표	{1-(납기미준수 건수/ 총수주 건수)}*100
	고객납기 준수율	고객의 만족도 제고를 위해 고객에게 납기일을 정확히 지켰는지를 평가하는 지표	(100-납기 지연된 일수)
	예측 적중율	매출목표달성과 주문 납기준수율 향상을 위해 실적수주액에서 예상수주액을 나눈 지표	실적수주액/ 예상수주액*100
	주문 Cycle Time	매출목표달성과 주문 납기준수율 향상을 위해 주문에서 출하까지 소요되는 기간 나눈 지표	주문에서 출하까지 소요되는 기간
	신제품 매출성장율	매출목표달성과 최적포트폴리오구성을 위해 당월신제품 매출액에서 전월신제품매출액을 나눈 지표	[(당월신제품매출액/전월 신제품매출액)-1]*100

2. KPI Pool

③ 마케팅

다음의 KPI Pool을 적용하여 사업 수행계획서 작성에 참조

테마별	핵심성과지표	KPI정의	산출식
마 케 팅	판매가유지율	매출목표달성과 판매가 유지율을 위해 실적판매가에서 목표판매가를 나눈 지표	실적판매가/ 목표판매가*100
	고객납기 지연일수	생산성 향상과 납기준수를 위해 실제납품일에서 납품계약일을 뺀 것을 나타낸 지표	실제납품일-납품계약일
	수주출하 리드타임	생산성 향상과 신속납품체계를 위해 출하일에서 수주일을 뺀 것을 나타낸 지표	출하일-수주일
	영업비용	원가절감과 낮은 관리비용을 위해 영업비에서 수주액을 나눈 지표	영업비/수주액
	운송비용	원가절감과 낮은 관리비용을 위해 운송비에서 수주액을 나눈 지표	운송비/수주액
	재고자산 회전율	원가절감과 높은 자산활용을 위해 순매출액에서 재고자산을 나눈 지표	순매출액/재고자산
	재고일수	원가절감과 재고감축을 위해 목표대비 실적을 나눈 지표	목표대비 실적
	절감금액	원가절감과 판매비 절감을 위해 절감금액의 합을 나타낸 지표	Σ절감금액
	단가유지율	이익증대와 목표이익률 향상을 위해 당기단가에서 전기단가를 나눈 지표	{1- (당기단가/전기단가)*100}
	매출액 공헌이익률	이익증대와 목표이익률 향상을 위해 공헌이익에서 매출액을 나눈 지표	공헌이익/매출액*100

테마별	핵심성과지표	KPI정의	산출식
마 케 팅	매출채권 회전기간	이익증대와 목표이익률 향상을 위해 1년을 기준으로 매출액에서 평균매출채권액을 나눈 지표	365/(매출액/ 평균매출채권액)
	신제품 영업이익율	이익증대와 신제품 수익성 확보를 위해 신제품영업이익에서 시제품 매출액을 나눈 지표	신제품영업이익/ 신제품매출액*100
	미수금비율	재무건전성 확보와 높은 자산활용을 위해 미수금에서 수주금을 나눈 지표	미수금/수주금
	현금판매비율	재무건전성 확보와 현금판매 확대를 위해 현금판매액에서 총매출액을 나눈 지표	(현금판매액/총매출 액)*100

2. KPI Pool

④ 생산/운영

다음의 KPI Pool을 적용하여 사업 수행계획서 작성에 참조

테마별	핵심성과지표	KPI 정의	산출식
생산/운영	1인당 관리업체수	생산성 향상을 위해 구매인원이 공급업체를 나눈 지표	공급업체수/ 구매인원수
	구매납기 준수율	생산성 향상과 구매L/T(리드타임)를 단축을 위해 납기준수건수에서 구매의뢰건수를 나눈 지표	납기준수건수/ 구매의뢰건수*100
	구매재료비율	원가절감과 재료비 절감을 위해 재료비에서 매출액을 나눈 지표	재료비/매출액*100
	긴급자재 발주율	원가절감과 재료비 절감을 위해 긴급자재발주액에서 자재발주액을 나눈 지표	긴급자재발주액/ 자재발주액*100
	제품별 재료비율	원가절감과 재료비 절감을 위해 재료비에서 제품단위별 매출액을 나눈 지표	재료비/제품단위별 매출액*100
	수율	품질력 강화와 구매품질향상을 위해 완성품수량에서 투입수량을 나눈 지표	완성품수량/ 투입수량* 100
	자재불량율	품질력 강화와 구매품질향상을 위해 불량수량에서 Sample수량을 나눈 지표	불량수량/ Sample수량*100
	조달납기 준수율	생산성 향상과 자재진척관리를 위한 납기준수건수에서 주문 건수를 나눈 지표	납기준수건수/ Order건수*100
	조달정확도	생산성 향상과 자재진척관리를 위한 입고자재건수에서 총요청건수를 나눈 지표	입고자재건수/ 총요청건수*100
	조달L/T	생산성 향상과 자재진척관리를 위한 입고자재건수에서 총요청건수를 나눈 지표	자재입고일- 구매Order발행일

테마별	핵심성과지표	KPI 정의	산출식
운영	출하이행율	생산성 향상과 자재진척관리를 위한 실제출하량 합계에서 출하요구량합계를 나눈 지표	$[\frac{\text{실제출하량}}{\text{출하요구량(주단위)}}] * 100$
	자재재고 회전기간	생산성 향상과 자재진척관리를 위한 매출액에서 자재 재고를 나눈 지표	$365 / (\text{매출액} / \text{자재재고})$
	Order 납기준수율	생산성 향상과 자재진척관리를 위한 납기준수건수에서 주문건수를 나눈 지표	납기준수건수/ Order건수*100
	재고자산 건실도	생산성 향상과 자재진척관리를 위한 불량재고에서 총 재고를 나눈 지표	$1 - (\text{불량재고} / \text{총재고}) * 100$
	재고정확도	생산성 향상과 자재진척관리를 위한 재고과부족사품수에서 총재고사품수를 나눈 지표	$1 - (\text{재고과부족 Item수} / \text{총재고 Item수})$
	자재결품 사고시간	생산성 향상과 자재진척관리를 위한 결품사고시간에서 생산작업시간을 나눈 지표	결품사고시간/ 생산작업시간*100

2. KPI Pool

④ 생산/운영

다음의 KPI Pool을 적용하여 사업 수행계획서 작성에 참조

테마별	핵심성과지표	KPI정의	산출식
생산	목표달성율	매출목표 달성과 생산목표달성의 정도를 확인하는 지표	계획수량/실적수량*100
	평균출하일정 지연일수	생산성 향상과 납기준수를 위해 실제출하일에서 계획출하일을 뺀 지표	실제출하일-계획출하일
	비가동율	생산성 향상과 높은 자산활용을 위해 비가동공수를 총CAPA로 나눈 지표	비가동공수/총CAPA
	공정불량율	생산성 향상과 높은 생산성을 위해 불량제품에서 투입제품을 나눈 지표	불량제품/투입제품
	생산수율	생산성 향상과 높은 생산성을 위해 산출량에서 투입량을 나눈 지표	산출량/투입량
	생산지시 변경율	생산성향상과 생산계획의 정확성을 위해 생산변경지수에서 생산지시건수를 나눈 지표	생산지시변경건수/ 생산지시건수*100
	재고정확도	생산성 향상과 생산계획의 정확성을 위한 실사재고수량에서 전산상의재고수량나눈 합의 지표	$\Sigma(\text{실사재고수량}/\text{전산상의재고수량}) * 100$
	생산납기준수율	생산성향상과 생산납기준수를 위해 납기 준수건수에서 생산출하건수를 나눈 지표	납기 준수건수/ 생산 출하건수*100
	인당생산액	생산성향상과 생산납기준수를 위해 양품 수에서 총제조인원수를 나눈 지표	양품수/총제조인원수
	외주납기 준수율	생산성 향상과 생산목표달성정도를 위해 납기지연에서 외주건수로 나눈 지표	$1 - (\text{납기지연건수}/\text{외주건수}) * 100$

테마별	핵심성과지표	KPI정의	산출식
생산	설비가동률	생산성 향상과 생산효율화를 위해 설가동시간에서 부하시간을 나눈 지표	설가동시간/ 부하시간*100
	준비시간	생산성 향상과 생산효율화를 위해 준비시간을 나타내는 지표	Set up 시간
	Lot합격률	생산성 향상과 생산효율화를 위해 불량Lot에서 생산Lot를 나눈 지표	$[1 - (\text{불량Lot수}/\text{생산Lot수})] * 100$
	시정조치율	생산성 향상과 시정조치처리수준향상을 위해 완료건수에서 발생관리를 나눈 지표	완료건수/발생관리*100
	평균공정 리드타임	생산성 향상과 신속납품체계를 위해 출하일에서 공정투입일을 뺀 지표	출하일-공정투입일
	1인당공정 개선성과액	생산성 향상과 제조생산성향상을 위해 성과액에서 생산기술인원수를 나눈 지표	공정개선 성과액 / 생산기술 인원수
	1인당생산성	생산성 향상과 제조생산성향상을 위해 생산액에서 직접인원을 나눈 지표	생산액/직접인원
	1인당소모성경비	생산성 향상과 제조생산성향상을 위해 소모성경비에서 직접인원을 나눈 지표	소모성경비/직접인원
	목표제조 원기달성율	생산성 향상과 제조생산성향상을 위해 목표제조원가에서 실적제조원가를 나눈 지표	목표제조원가/ 실적제조원가*100
	종합효율	생산성 향상과 제조생산성향상을 위해 가동률, 능률, 효율을 곱한 지표	가동률*능률*효율

2. KPI Pool

④ 생산/운영

다음의 KPI Pool을 적용하여 사업 수행계획서 작성에 참조

테마별	핵심성과지표	KPI정의	산출식
생 산	TAT(Turn-around Time)	생산성 향상과 제조 C/T단축을 위해 제조전환시간을 나타낸 지표	제조전환시간 (준비시간)
	오염물질 배출농도	생산성향상과 환경오염방지를 위해 최고매출농도에서 법적 기준을 나눈 지표	최고매출농도/ 법적기준*100
	개선제안건수	생산직 조직문화 형성과 지속적 프로세스 개선을 위해 인당개선안건수를 나타낸 지표	인당개선제안건수
	제조원가 절감율	원가절감과 낮은 관리비용을 위해 실제원가에서 예산제조원가를 나눈 지표	1-(실제조원가/ 예산제조원가)
	재해율	원가절감과 재해의 정도를 나타내기 위한 지표	재해건수/인원수*100
	제조원가율	원가절감과 제조원가 절감을 위해 제조원가에서 생산실적을 나눈 지표	제조원가/생산실적*100
	단위당 에너지비	원가절감과 제조원가 절감을 위해 에너지사용액에서 생산량을 나눈 지표	에너지사용액/ 생산량*100
	단위당 용수비	원가절감과 제조원가 절감을 위해 용수비사용액에서 생산량을 나눈 지표	용수비사용액/ 생산량*100
	단위당 전력비	원가절감과 제조원가 절감을 위해 전력비사용액에서 생산량을 나눈 지표	전력비사용액/ 생산량*100
	단위당 투입공수	원가절감과 제조원가 절감을 위해 총 투입공수에서 생산량을 나눈 지표	총투입공수/생산량*100

테마별	핵심성과지표	KPI정의	산출식
생 산	1년이상현장 경력자퇴직율	인적자원 경제력 향상과 능력 있는 인재의 고용 및 유지를 위해 1년 이상 경력퇴직자에서 현장직원수를 나눈 지표	1년이상경력퇴직자/ 현장직원수
	검사합격률	품질력강화와 고품질 자가격을 위해 검사합격수에서 검사건수를 나눈 지표	검사합격수/검사건수
	공정별불량율	품질강화와 공정품질의 향상을 위해 불량수량에서 생산수량을 나눈 지표	불량수량/생산수량*100
	완제품합격률	품질력 강화와 품질향상을 위해 불량수량에서 로트검사 수량을 나눈 지표	불량수량/ 로트검사수량*100
	작업불량율	품질력 강화와 품질향상을 위해 작업불량수량에서 투입수량을 나눈 지표	작업불량수량/ 투입수량*100

2. KPI Pool

⑤ 재무

다음의 KPI Pool을 적용하여 사업 수행계획서 작성에 참조

테마별	핵심성과지표	KPI 정의	산출식
재 무	부채비율	경영합리화를 위한 안정적 성장으로 부채총액을 자기자본으로 나눈 비율	부채총액/자기자본
	결산주기	경영합리화를 위해 재무정보를 얼마나 적기에 제공하느냐를 판단하는 지표	D+일
	결산준수율	경영합리화를 위해 적시에 재무정보를 산출했느냐를 판단하는 지표	(기준L/T)/(실적L/T)
	시장점유율	매출목표 달성을 위해 얼마나 시장 지배력이 있는가를 판단하는 정도	자사매출액/시장규모
	금융비용비율	원가절감을 위해 낮은 관리비용을 판단하는 지표로서 영업이익을 금융비용으로 나눈 정도	영업이익/금융비용
	판매관리비용	원가절감을 위해 낮은 관리비용을 판단하는 지표로서 판매관리비용을 매출액으로 나눈 정도	판매관리비용/매출액
	영업수지율	원가절감을 위해 효율적인 영업활동을 하는 정도	영업현금지출/영업현금수입*100
	영업이익율	이익증대를 위해 적정이익을 확보하는 정도를 측정하는 지표로서 영업이익을 매출액으로 나눈 지표	영업이익/매출액

테마별	핵심성과지표	KPI 정의	산출식
재 무	ROI	이익증대를 위해 투자자산대비 이익의 회수 정도를 측정하는 정도로서 영업이익을 총자산으로 나누어 백분율 한 수치	영업이익/총자산*100
	매입채무회전율	재무적 건전성 확보를 위해 매입채무의 원활한 결재를 의미하는 정도	매출액/매입채무
	부실채권비율	재무적 건전성 확보를 위해 부실채권을 최소화하는 정도	(부실채권액/총채권액)*100
	외환손실율	재무적 건전성 확보를 위해 자본비용을 최소화하는 정도	[1-(실적환율/기준환율)]*100
	자본비용	재무적 건전성 확보를 위해 자본비용을 최소화하는 정도	가중평균자본비용
	유동부채비율	재무적 건전성 확보를 위해 재무구조를 최적화하는 정도	단기유동부채/부채총액*100
	총자산회전율	재무적 건전성 확보를 위해 총자산의 활용도를 측정하는 지표로서 매출액을 총자산으로 나눈 수치	매출액/총자산
	신용등급	사회적 기업이 갖고 있는 자산 중 부채가 얼마 정도 차지하고 있는가를 나타내는 비율(%)	[타인자본(부채총계)/자기자본(자본총계)]*100(%)
	부채비율 감소율	대차대조표의 부채비율이 전기에 비해 얼마나 감소했는지 표시함(%)	당기 부채비율/전기 부채비율 x100
	담보율	기업이 보유한 순자산으로 부채 또는 우선주나 자기자본을 상환할 수 있는 능력(%)	결산보고서 참조

2. KPI Pool

⑥ 정보기술

다음의 KPI Pool을 적용하여 사업 수행계획서 작성에 참조

테마별	핵심성과지표	KPI정의	산출식
정 보 기 술	개발CYCLE TIME	고객만족도 제고와 개발납기준수를 위해 제품개념에서 개발주기의도입부터 성장까지의 소요시간을 나타낸 지표	제품개념에서도입부터 성장까지의 소요시간
	기술제휴 파견인력수	기술력 강화와 신진기업과 R&D 제휴를 위해 추진실적에서 추진계획 건수를 나눈 지표	추진실적/ 추진계획건수 * 100
	개발효율	기술력 강화와 연구생산성향상을 위해 개발 Model에서 투입인원수를 나눈 지표	개발 Model/ 투입인원수 * 100
	일정준수율	생산성 향상과 개발일정준수를 위해 실적일정에서 목표일정을 나눈 지표	실적일정/목표일정*100
	설계재료비율	생산성 향상과 연구생산성 향상을 위해 BOM에서 FOB나눈 지표	BOM/FOB*100
	정보시스템 획득 및 개발	공급자 선정의 공정성, 정보시스템 개발 참여 수준	(소프트웨어 개발 인력 * N) + 장비사용비용 + 유지비용

테마별	핵심성과지표	KPI정의	산출식
정 보 기 술	유지보수	정보시스템 구축 이후 기업의 원활한 업무 흐름을 위해 사용되는 비용	(산업평균대비/ 유지보수비용)/100
	정보시스템 운영	정보시스템을 사용하는 모든 유저 및 기업의 실무자	고객(내, 외부) 지원건수 + 동종업계 대비 서비스 이용 횟수
	정보시스템 보안	정보시스템의 원활한 유지를 위해 최선의 방법	보안프로그램 업그레이드비용 * 개월

End of Document