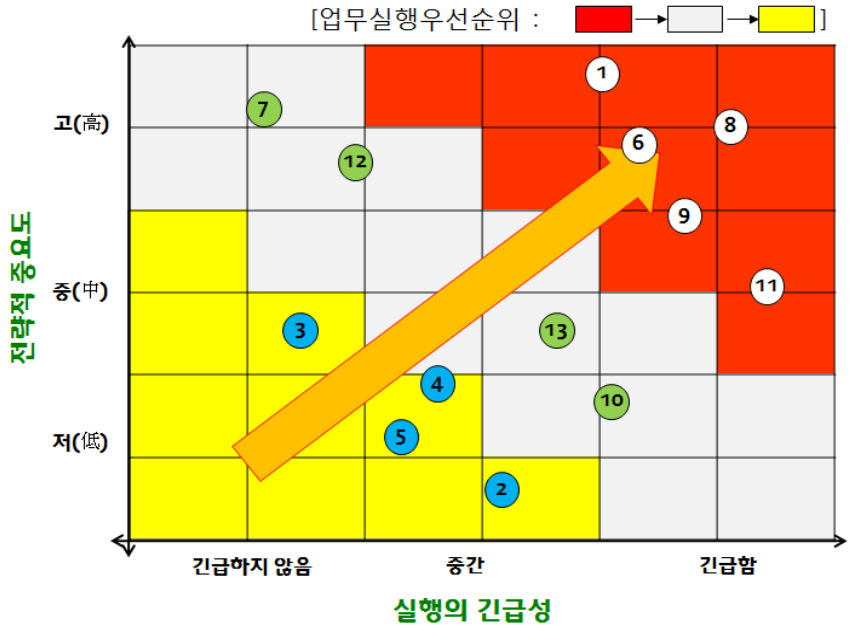
1. 업무추진 실행계획

가. 실천과제 순위화 및 과제명세서

▪ 실천과제 순위화

방 법 전략적 중요도와 실행의 긴급성에 따라 우선순위를 정하여 실천



가. 실천과제 순위화 및 과제명세서

▪ 과제명세서의 의의

"과제명세서"

- 세부 실천과제에 대한 구체적인 활동과 실행방법, 연관조직 및 실행일정 등이 나온 **실행의 기본 지침서**
- 개인별 역할분담이나 직무기술서 등과 연관 지어 사용하는 것이 좋음
- 전략수립 부분의 KPI가 목표 달성여부를 평가하는 것이 주요 목적이라면 과제명세서는 **목표 달성을 위한 실행 지침이 주요 목적**

가. 실천과제 순위화 및 과제명세서

▪ 과제명세서의 사례

실행방안	A-1-다. 효율적 레이아웃 및 페이싱	상위목표	[상품관리 A-1] 상품 Mix 조정

실행방안	B-1-나. 모니터링/콜센터 정보분석	상위목표	[인사조직 B-2] 전사 고객만족실천

실행방안	B-1-다. 고객만족실천교육	상위목표	[인사조직 B-2] 전사 고객만족 실천
정 의	고객만족경영 실행 방안 중 하나인 고객만족실천 교육에 대한 과제로써 정기적인 교육프로그램, 자료집 전파홍보, 영업점 CS 실천에 대한 활동을 집중 강화하고 개선		

주요활동	내 용	일 정	실행조직
	▶정기교육 프로그램 운영/개선점 적용 -신입사원 과정 내 교과 편성 -신임자 과정 내 교과 편성 ▶내부 홍보 자료집 보완/발간/전파 -CSM 가이드북 발간/전파 -친절응대 가이드북 배포/전파 ▶영업점 CS 촉진 활성화 유도/포상 -영업점 자체 P/G 진행 -친절사원제도 운영/보완 -VOC제도 도입	▶해당 교육과정 운영 시 -매년 3~4월 -매년 9~10월 ▶기존자료 갱신 및 신규발간 -2012년 12월(신규발간(부서장용)) -2012년 1월(갱신/추가제작) ▶수시로 실시 -주1회 CS 실천의 날 -월1회(영업점), 년1회(전사포상) -2012년 7~9월 도입	주관 : 연수원 지원 : 인사팀 기술 : 전산팀 협의 : 영업점

실행방법	교육체득/자료홍보/포상제도를 병행 실시하며 특히 영업점 자체 프로그램에 중점 지원	실행기간	-실행기간 : 1년간(실행 차년도 피드백) -기존활동 : 2012년 1월~12월 -신규도입(VOC) : 2012년 9월~12월
기대효과	고객만족도 증대를 통한 충성도 Up, 매출증대, 영업점 활성화를 통한 자발적, 적극적 조직문화	대외관계	외부 전문 모니터링 및 콜센터 만족도 평가와 연계
이 슈	2011년 영업점에서 건의/지적 되었던 불만고객응대 가이드라인에 대한 보다 명확한 지침이 필요, 내부 자료집 추가 제작 시 삽입 하고 전파 시 그 부분 별도 공문화 하여 전달		

나. 추진일정표 및 과제별 작업계획서

- 추진일정표

세부 실천과제별로 소요기간/시간을 관리, 진도율을 체크하는 간트 차트.
추진 과제별/일정별 계획을 수립하여 추진과정에서 시간과 비용의 손실 방지

- 작업계획서

신규로 발생한 업무나 프로젝트 업무 추진 시에 효율적으로 진행하고 효과적인 목표 달성을 위해 과제별 항목 및 세부이슈, 일정, 담당자, 자료원천, 주요 추진방법, 소요비용 등을 한눈에 들어 올 수 있도록 작성한 작업지침서

나. 추진일정표 및 과제별 작업계획서

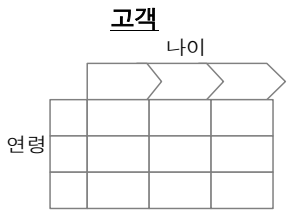
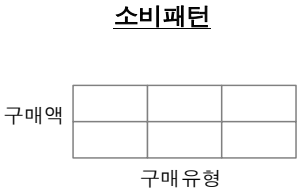
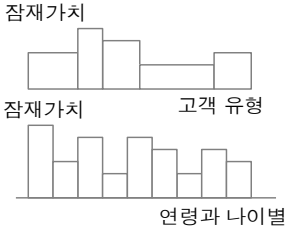
▪ 추진일정표의 예시(컨설팅 종료 후 사업추진 내부화 일정)

항 목	완료시점	담당	자료원천	비 고
▪ 전략보고서	2008년 3월 21일	자체	기존+컨설팅	-
▪ 전략방향 공유 워크샵	2008년 4월 21일	자체+외부	기존+컨설팅	
▪ 회사설립(광역공동체) * 참여센타 확정 * 유통센타 확보	 2008년 5월 05일 2008년 5월 12일	 자체+지역센터 자체+지역센터	 기존 기존	-
▪ 부지이전	2008년 6월 19일	자체+외부	자체+부동산+지자체	무상임대 고려
▪ 생산시스템 구비 * 기계장비 구입 * 공장 레이아웃 * 설치 및 시 운전	 2008년 7월 19일 2008년 7월 19일 2008년 7월 26일	 자체+외부 자체+외부 자체	 견적+자제제작+외주 자체+외부 자체+외부	적절한 투자 작업동작 고려
▪ 집체 교육훈련 실시 * 인성교육 * 직무교육	 2008년 8월 19일 2008년 8월 26일	 자체+외부 자체+외부	 기존+컨설팅 기존+컨설팅	 체계+실전 체계+실전
▪ 영업자료준비 * 홈페이지 * 회사소개서, 제안서 * 명함/대,소봉투	2008년 9월 31일	자체+외부	기획서+외주	-
▪ 홍보 및 광고	지속적 실시	자체+외부	-	-

* Consulting project(2007)

나. 추진일정표 및 과제별 작업계획서

▪ 작업계획서 예시(고객분석 및 시장세분화를 위한)

주제	세부항목	분석요구	정보원천	결과예시	담당	일정
고객정의	인구통계적 고객분석	•고객의 세분화 •나이/성별 •직업 •소득수준	협회자료/경쟁고객 Data Base			
	소비패턴별 고객유형	고객 유형별 소비패턴 파악 • 용도 • 라이프 사이클	연구소/경쟁고객 Data Base 영업사원 인터뷰			
	고객의 잠재적가치	고객 유형별로 잠재적 가치를 평가	고객 조사 FGI			

2. 인터뷰(Interview) 기법

가. 인터뷰의 절차

▪ 인터뷰 추진 4단계

1. 준비

- 인터뷰를 위한 명확한 계획 수립
- 질문 내용 안내 및 데이터 요청사항 준비
- 인터뷰 가이드 작성
- 인터뷰 일정 수립

2. 인터뷰

- 소개
- 개괄적인 이야기와 가벼운 주제로 시작
- 경청, 사례요구
- 경청하고 의문 제시
- 토론 관리, 흐름 설명
- 계량화, 다량화
- 가설을 검증

3. 마감

- 종결
- 중요사항을 검토
- 약속사항을 확인
- 추후 별도 문의 양해
- 감사의 표현

4.정리

- 상세한 기록
- 팀원과 교훈 공유
- 인터뷰 분석
- 향후 인터뷰 지침 도출

나. 인터뷰 단계별 핵심 점검사항

- 인터뷰 준비단계

1. 명확한 계획
2. 데이터 요청
3. 인터뷰 가이드
4. 인터뷰 일정

나. 인터뷰 단계별 핵심 점검사항

- 인터뷰 실시, 마감, 정리

실 시

마 감

정 리

3. 환경분석 및 전략수립 기본 Tool

가. 환경분석 기본 Tool

▪ 거시환경 분석

1-1 거시환경 분석

글로벌 환경	핵심이슈(기회 및 위협으로 구분)	국내 환경	핵심이슈(기회 및 위협으로 구분)
경제전망(Economic)		Social(사회/문화)	
국제무역(Trade)		Technology(기술/정보	
원자재(Raw material)		Ecological(생태학적)	
산업전망(Industry)		Economic(거시/미시)	
정치지형(Political)		Political(정책/법규)	

가. 환경분석 기본 Tool

▪ 산업구조 분석

1-2 산업구조 분석

구 분	산업구조의 특징 및 위협, 분석의 근거	당사의 위협 정도(5점)
Suppliers		
Buyers		
Potential Entrants		
Substitutes		
Industry Competitors		

가. 환경분석 기본 Tool

▪ 시장환경 3Factors 분석

1-3 시장환경 3Factors 분석

경제적 시장	
기술적 시장	
법률적 시장	

가. 환경분석 기본 Tool

▪ 내부환경 4Cs 분석

1-4 내부환경 4Cs 분석

- 자사(Company)
- 경로(Channel)
- 4Cs 환경
- 소비자(Consumer)
- 경쟁(Competitor)

가. 환경분석 기본 Tool

▪ 자사 및 경쟁 비교분석

1-5 자사 및 경쟁 비교분석

구 분		자사	경쟁A	경쟁B	경쟁C
수익모델	핵 심				
	미 래				
재무	점유율				
	매 출				
	수익성				
	안정성				
	생산성				
고객	B to C				
	B to B				
	B to G				
브랜드					
강 점					
약 점					
Segmentation					
시사점					

나. 전략수립 기본 Tool

▪ SWOT분석 및 전략대안 마련

2-1 SWOT 전략대안 마련

역량분석 / 시장환경		강점(S)	약점(W)
		● ● ● ●	● ● ● ●
기회(O)	● ● ● ●	<SO전략> ◆	<WO전략> ◆
위협(T)	● ● ● ●	<ST전략> ◆	<WT전략> ◆

전략의 조합	전략방향의 주제	전략대안의 주요 실행방안
➢ST전략	(　　)	◆ ◆
➢SO전략	(　　)	◆ ◆
➢WO전략	(　　)	◆ ◆
➢WT전략	(　　)	◆ ◆

나. 전략수립 기본 Tool

▪ 전략대안 선정 및 기능 부문의 요구과제

2-2 전략대안 선정 및 기능 부문의 요구과제

평가항목	평가요소	가중치	전략대안1		전략대안2		전략대안3	
			평가점수	가중점수	평가점수	가중점수	평가점수	가중점수
사업특성	목적적합성	1						
	진입용이성	1						
Risk	불확실대응	1.5						
	조직시너지	1						
Reward	핵심역량활용	1.5						
	지속가능경영	1.5						
	고객가치창출	1.5						
	사업동기부여	1						
합 계		-						

*평가점수는 1~5점까지 5점 척도로 표기함, *가중점수=가중치X평가점수

기능 부문별 전략 요구과제	전략 실행의 구체적인 방향성
(기술부문의 요구과제)	◆ ◆
(상품부문의 요구과제)	◆ ◆
(재무부문의 요구과제)	◆ ◆
(인사부문의 요구과제)	◆ ◆
(촉진부문의 요구과제)	◆ ◆

나. 전략수립 기본 Tool

▪ 전사비전 및 단계별 목표수립

2-3 전사비전 및 단계별 목표수립

VISION

MISSION

경영이념 및 가치

-
-
-
-

1단계 생산 및 품질 안정화	2단계 체계적인 경영 시스템 구축	3단계 중견기업, 대기업, 글로벌기업으로 정착
• 제품 : • 시장 : • 촉진 : • 조직 : • 매출 : • 순익 • 기간 :	• 제품 : • 시장 : • 촉진 : • 조직 : • 매출 : • 순익 • 기간 :	• 제품 : • 시장 : • 촉진 : • 조직 : • 매출 : • 순익 • 기간 :

나. 전략수립 기본 Tool

- CSF 및 KPI 요소 정의

2-4 CSF 및 KPI 요소 정의

구분 / 가치사슬	CSF(핵심성공요소)	KPI(핵심성과지표)

4. 서비스품질(Service Quality) 조사기법

가. 서비스품질(SQ)의 의의와 요소

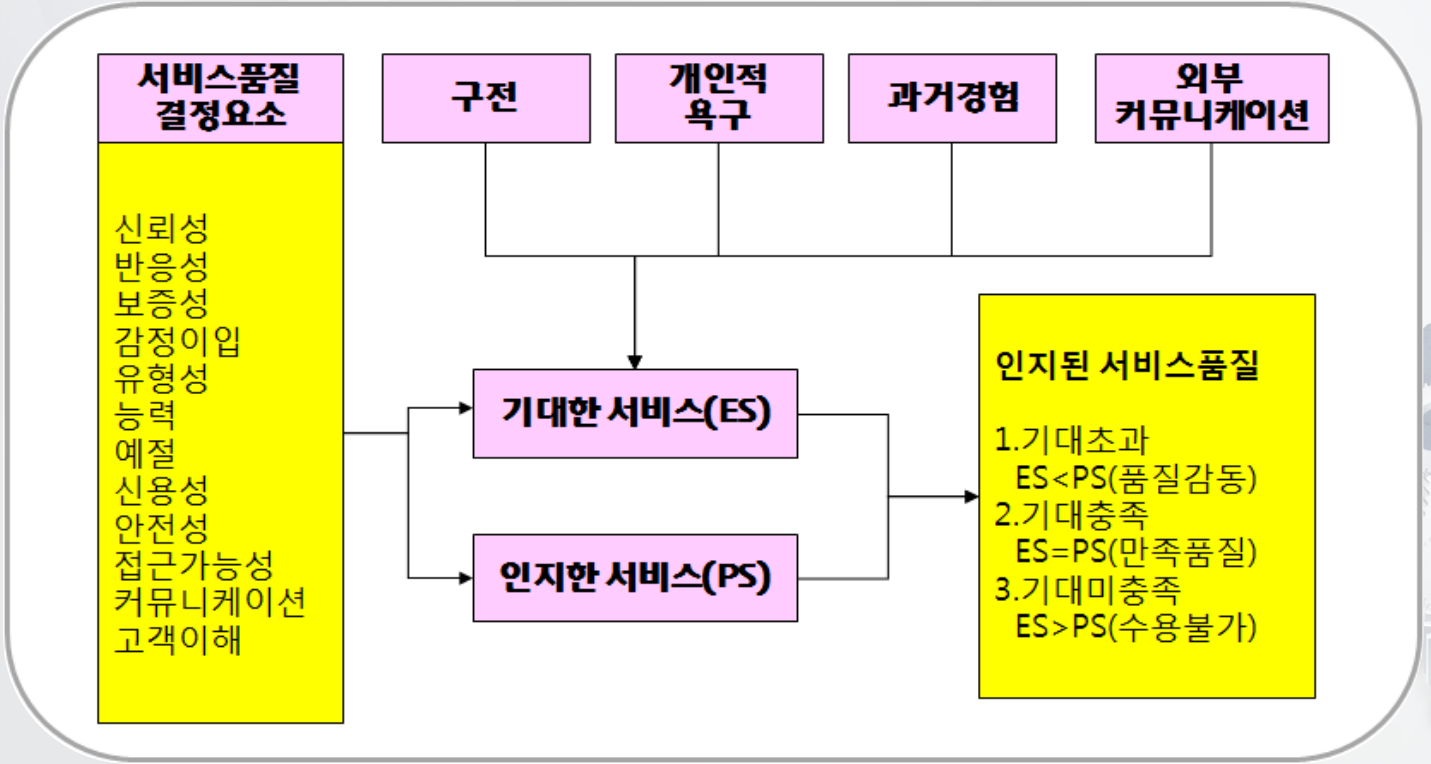
- 서비스 품질의 의의

SQ?

- 서비스 기업이 제공하는 서비스에 대한 고객들의 기대와 실제 제공한 서비스에 대해 고객들이 지각한 것과의 차이(“기대-인식”)
- 기업이미지, 고객니즈, 정보, 경험, 개인적 욕구 등에 의하여 서비스 기업이 제공할 것이라고 기대한 서비스와 제공받은 서비스에 대해 인지한 서비스의 비교

가. 서비스품질(SQ)의 의의와 요소

- 서비스 품질의 인지 경로



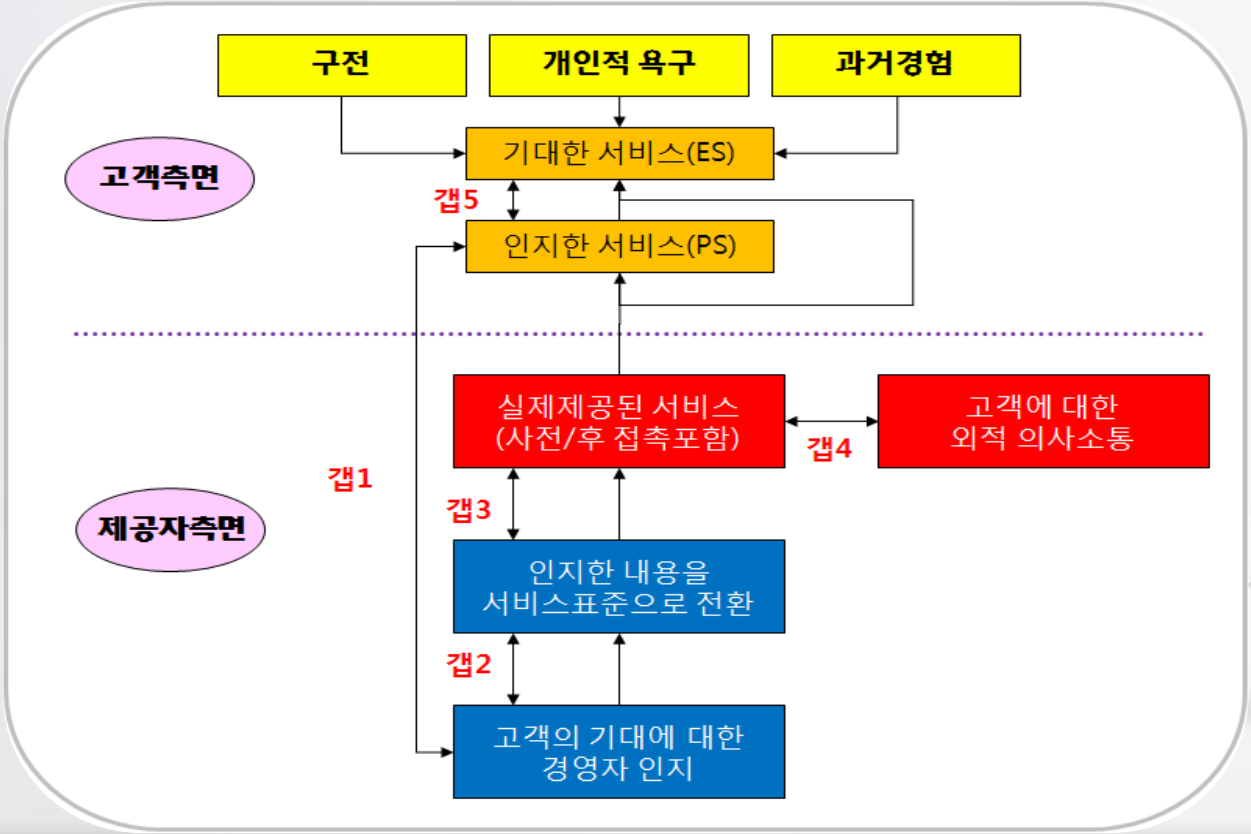
가. 서비스품질(SQ)의 의의와 요소

- 서비스 품질의 5가지 차원

요 소	내 용
유형성	물리적 시설, 장비, 종업원 복장 등
신뢰성	서비스를 정확히 신속하게 제공하는 의지
반응성	사용자를 기꺼이 돕고 즉각적인 서비스를 제공하는 의지
확신성	사용자에 대한 호의와 지식, 신뢰하는 정도
공감성	사용자에게 제공하는 서비스의 특별한 관심과 개별적인 배려

나. 서비스품질(SQ)의 갭 모형

- 서비스품질 5가지 갭 모형



나. 서비스품질(SQ)의 갭 모형

- 갭의 발생 원인과 해결 방안

갭1의 발생원인	갭2의 발생원인	갭3의 발생원인	갭4의 발생원인	갭5의 발생원인

다. 서비스품질(SQ) 조사의 6가지 요소

- 6가지 차원 및 하위요소

가. 유형성	
나. 신뢰성	
다. 반응성	
라. 확신성	
마. 공감성	
바. 고객만족	

라. 서비스품질(SQ) 조사 설문지

좋은 기업이라면 낮다 → 보통 → 높다 (불량 보통 우수)					설 문 항 목	OOO기업의 경우 낮다 → 보통 → 높다 (불량 보통 우수)				
①	②	③	④	⑤		①	②	③	④	⑤
					1.보유 장비 또는 시설의 현대화 및 기능성 높음					
					2.서비스 수행자의 옷차림 및 용모가 단정함					
					3.기업 및 상품의 이름, 로고, 심볼, 캐릭터를 잘 갖추었음					
					4.정해진 시간에 약속된 서비스나 프로그램을 반드시 지킴					
					5.고객의 문제발생에 관심을 갖고 꼭 해결해 줌					
					6.홍보한 내용과 실제 서비스하는 내용이 일치함					
					7.수행하는 서비스나 프로그램이 고객에게 도움이 됨					
					8.서비스나 프로그램이 지역주민 및 지역사회를 위한 것임					
					9.서비스나 프로그램에 대한 홍보 및 안내가 잘 되어 있음					
					10.고객이 원할 때는 언제나 즉각적으로 서비스가 가능함					
					11.고객에게 자발적, 적극적으로 서비스를 수행함					
					12.바쁠 때라도 고객의 요구에 신속하게 대응함					
					13.고객이 서비스 수행자를 만나면 마음이 좋고 편안함					
					14.고객이 서비스를 안심하고 이용할 수 있도록 안전함					
					15.서비스 수행자가 예의가 바르고 공손함					
					16.서비스 수행자의 지식과 기술력이 충분함					
					17.고객이 서비스 받기가 쉽고 접근하기 쉬움					
					18.고객이 이용하기 편리하도록 서비스 시간을 맞추어 줌					
					19.서비스나 프로그램은 고객의 욕구가 잘 반영되어 있음					
					20.서비스 수행자는 고객이 필요로 하는 것을 잘 이해함					
					21.고객은 본 서비스나 프로그램을 받은 후 만족하고 있음					
					22.고객은 서비스 수행자의 태도에 대해 만족하고 있음					
					23.고객은 본 자활 서비스사업에 대하여 만족하고 있음					