

제작취지

2022년 국가품질상 가이드북



1. 본 가이드북은 국가품질상 단체표창(국가품질대상, 국가품질경영상, 국가품질혁신상)을 준비하는 기업을 대상으로 현재 심사기준에 적용하고 있는 글로벌 경영품질 평가모델(말콤볼드리지 모델)의 이해를 돕고 기업 스스로 신청 필요 서류(현황설명서 등)를 준비할 수 있도록 하기 위함입니다.
2. 본 가이드북은 「산업표준화법 제31조의4 및 동법 시행령 제30조의4」와 산업통상자원부 국가기술표준원 「2022년 국가품질경영 등 포상요령 공고」 제2022-0068호(22.3.4)에 근거하여 작성되었습니다.

목 차

- I. 국가품질상 모형 4
 - 1. 개요
 - 2. 핵심가치와 개념의 중요성
 - 3. 평가방법
- II. 국가품질상 심사기준 12
 - 1. 종합평가표
 - 2. 범주별 심사기준
 - 2.1 리더십
 - 2.2 전략기획
 - 2.3 고객과 시장중시
 - 2.4 측정, 분석과 지식경영
 - 2.5 인적자원
 - 2.6 운영활동
 - 2.7 경영성과
- III. 현황설명서 작성방법 42

I. 국가품질상 모형

1. 개 요

우리나라의 국가품질상은 국가경제 발전을 위하여 1975년부터 시작되었다. 초기에는 일본의 데밍상 모델을 참고하였으나, 1994년부터 전 세계적으로 GEM(Global Excellence Model; 초우량 경영모델)의 대표적인 모형인 미국의 국가품질상(MBQA: Malcolm Baldrige National Quality Award) 방식으로 전환하여 현재에 이르고 있으며, 품질부문 국가포상의 기본을 이루고 있다.

국가품질상 모형은 그림1과 같이 7개의 범주로 구성되며, 경영시스템으로 리더십/전략기획/고객과 시장/측정 분석 및 지식경영/인적자원/운영관리의 6개 범주와 경영성과의 1개 범주로 이루어진다.

조직은 핵심가치와 개념을 바탕으로, 조직의 개요(Profile)에서 정리된 조직의 전략적 상황 속에서 효과적인 경영활동을 통하여 지속가능한 조직으로 발전하게 된다. 7개 범주는 리더십의 3요소와 성과의 3요소, 그리고 이를 지원하는 지식정보관리활동으로 나눌 수 있고, 리더십 3요소는 리더십/전략기획/고객과 시장이 이에 속하며, 조직이 나아갈 방향을 정하고, 인적자원과 운영활동을 통하여 경영성과를 낳게 된다.



그림1. 7개 범주의 구분과 핵심가치

2. 핵심가치와 개념의 중요성

지속가능한 조직은 성과만으로 평가되는 것은 아니며, 지속적인 개선활동과 경영 혁신을 바탕으로 꾸준히 발전하여야 한다. 지속적 활동의 바탕이 되는 핵심 가치와 개념은 아래와 같다.

- 시스템 관점 (Systems perspective)
- 비전을 가진 리더십 (Visionary leadership)
- 고객 중시의 우수성 (Customer-focused excellence)
- 가치를 추구하는 인재 (Valuing people)
- 조직 학습 및 민첩성 (Organizational learning and agility)
- 성공에 집중 (Focus on success)
- 혁신을 위한 관리 (Managing for innovation)
- 사실에 의한 관리 (Management by fact)
- 사회적 책임 (Societal responsibility)
- 윤리와 투명성 (Ethics and transparency)
- 가치와 성과 창출 (Delivering value and results)

(1) 시스템 관점

시스템 관점은 조직의 모든 구성 요소를 통합적으로 관리하고, 지속적인 성장 및 경영의 우수성을 달성하기 위해, 전체 조직 상호간에 시스템적인 경영활동이 있어야 하며, 이는 조직이 전략적으로 통합(Integrity)되고 정렬(Alignment)되어야 함을 의미한다.

이러한 개념 하에 시장을 선도하고 변화를 이끌어 가는 경영층의 리더십과 전략의 방향이 결정되며, 그에 따라 상황변화에 대응하는 조직의 체계적인 개선과 혁신 활동이 가능하게 된다.

또한 모든 경영활동은 일시적인 대응책이 아니라 조직의 역량을 지속적으로 발전시킬 수 있는 시각이 필요하며, 이를 위해서는 프로세스의 지속적인 개선과 혁신을 통하여 역량을 조직 내에 축적하고 발전시킬 수 있도록 업무를 체계적으로 이해하고 PDCA(Plan-Do-Check-Act)를 모든 업무에 활용하는 것이 필수적이다.

(2) 비전을 가진 리더십

조직의 경영층은 조직이 지향하는 방향을 제시하여 조직구성원을 효과적으로 이끌어 가야 한다. 이를 위하여 조직의 사명과 비전을 정립하고 그를 실현하기 위한 장단기 전략을 수립하는 과정에서 조직 구성원, 나아가 다양한 이해관계자를 미래지향적으로 이끌어 갈 수 있는 역량을 갖추어야 한다.

비전은 단순한 조직의 사업 목표만이 아니라, 조직의 사명과 사회적 가치, 구성원의 삶의 가치를 포함하는 넓은 의미의 가치관으로 이해하여야 한다.

(3) 고객 중시의 우수성

조직의 성과는 고객의 선택 여하에 의하여 달성여부가 결정된다. 따라서 조직의 모든 활동은 기본적으로 시장과 고객에게 초점을 맞춰 이루어져야 한다. 이를 위하여 시장과 고객을 이해하고, 고객의 요구를 소중히 들으며, 고객과의 관계를 충실히 하고, 고객의 불만에 정성을 다하여 대응하는 자세가 우수한 조직의 기반이 된다.

나아가 고객 중시의 우수성은 조직의 전략적인 활동의 기반이 되는 것으로 이해되어야 한다. 그것은 고객의 발굴, 유지, 고객의 소리 관리, 지속적인 관계형성, 강력한 브랜드 인지도 확보, 시장 점유율 증가 및 성장 등을 포괄하는 개념이다.

(4) 가치를 추구하는 인재

조직의 성공은 우수한 인재들이 명확한 조직의 지향점을 향해, 미래지향적인 일을 수행하고, 꾸준히 성장하며, 성과에 대한 책임 있는 활동을 함으로써 달성된다. 이러한 성공적인 조직은 구성원, 주주, 고객, 지역사회 등 다양한 이해관계자를 포괄하는 가치를 추구한다. 이를 위하여 경영자의 솔선수범과 동기부여, 인정과 보상, 지식의 공유, 도전의식, 성과평가방법의 개선 등이 실천되어야 한다.

또한 구성원의 학습은 미래에 조직의 핵심역량에 대한 준비이므로 OJT(On the Job Training) 등 다양한 방법으로 조직에서 필요한 역량을 향상하기 위한

노력을 기울여야 한다. 내부 구성원 뿐 만 아니라 외부의 파트너 등도 조직의 성공을 가져오는 중요한 인재로 파악하여야 한다.

(5) 조직 학습 및 민첩성

급변하는 글로벌 경쟁 환경 속에서 조직은 보다 새로운 제품 및 서비스, 그리고 사회적 기여를 제공하도록 요구받고 있으므로, 조직이 성공하기 위해서는 지속적인 학습과 운영활동을 유연하게 할 수 있는 빠른 변화와 민첩성이 필요하다.

조직이 직면하는 다양한 경영상의 리스크가 급박하게 다가올 수 있으므로 그에 대응하여 경영활동도 신속하게 변화할 수 있어야 한다. 새로운 시스템의 구축이나 업무프로세스의 간소화나 변화를 위하여 조직 구성원의 학습과 교류가 필수적이다.

(6) 성공에 집중

조직의 성공을 위해서는 현재와 미래에 조직과 시장에 영향을 주는 단기 및 중장기 요인에 대한 이해가 필요하다. 지속적인 성공을 위해서는 이해관계자의 단기적 요구와 장기적 성공을 위한 투자를 균형 있게 조정하여야 한다. 지속적인 성장을 위한 효과적인 리더십을 발휘하려면 고객, 구성원, 공급자, 사업파트너, 주주, 사회 등 주요 이해관계자와 미래지향적인 유대관계를 형성하여야 한다.

(7) 혁신을 위한 관리

혁신이란 이해관계자에게 새로운 가치를 창출하기 위하여 제품, 서비스, 프로세스, 운영활동, 비즈니스 모델의 개선을 위한 의미 있는 변화를 만드는 것이다. 혁신은 조직의 성과를 새로운 차원으로 발전시키고, 전략적 기회와 리스크에 대한 이해를 필요로 한다. 혁신은 지속적인 개선과 서로 다른 것이지만 상호 보완적인 것이다. 성공적인 조직은 성과향상을 위하여 두 가지 방법을 모두 사용한다.

혁신은 연구개발부서의 전유물이 아니다. 혁신은 모든 부서, 운영활동의 모든 시스템과 프로세스에서 이루어져야 한다. 혁신은 일상적인 업무 속에서 항상 이루어져야 하고 성과향상 시스템의 지원을 받아야 한다.

혁신은 다른 산업이나 경쟁자의 활동사례를 참고하거나, 조직 내의 서로 다른 업무에 종사하는 사람들의 협동 활동을 통하여 발전한다. 따라서 정보와 축적된 지식을 빠르게 공유하고 활용하는 능력은 조직의 혁신을 위하여 매우 중요하다.

(8) 사실에 의해 관리

사실에 의한 관리는 조직과 경쟁 환경에 대한 성과 측정과 분석에 필수적이다. 핵심 프로세스, 다양한 형태의 파악되는 성과, 경쟁자, 산업동향은 반드시 측정되고 분석되어야 한다. 조직은 성과를 관리하기 위하여 사내외에서 다양한 경로와 형태로 입수된 많은 데이터와 정보가 필요하다. 조직은 많은 종류의 데이터와 정보를 효과적으로 그들의 성과관리에 활용해야 한다.

측정대상과 지표의 선택은 고객, 운영활동, 재무 및 사회적 성과를 파악하는 최적의 적이어야 한다. 잘 선정된 측정대상과 지표는 조직이 목표를 달성할 수 있도록 효과적으로 정렬된 활동을 수행하도록 중요한 지침을 제공한다.

(9) 사회적 책임

경영층은 사회적 책임과 복지에 책임을 가져야 하며, 조직의 전반적인 운영활동과 제품의 라이프 사이클의 전 과정에서 조직 구성원과 사회의 보건과 안전, 그리고 환경을 위한 활동에 앞장서야 한다.

조직은 모든 법률 및 사회적 요구사항을 충족하고, 사회를 위하여 경제/환경/사회적인 모든 측면에서 보다 높은 수준에서 이를 준수해야 한다. 이에는 소속된 사회에서 교육을 증진시키고, 건강과 기타 서비스를 제공하며, 환경과 자원을 보호하고, 사회에 공헌하는 활동이 포함되며, 이를 위하여 경영층이 앞장서야 하며, 그 성과를 확인하여야 한다.

(10) 윤리와 투명성

조직은 모든 이해관계자와의 거래 및 관계에서 윤리적인 행동을 강조하여야 한다. 이사회 등은 조직의 높은 윤리적 행위를 요구하고, 그를 모니터링하며, 경영층은 구성원을 이끌 수 있도록 윤리적인 행동에 앞장서야 한다. 윤리규범은 조직문화와 가치의 기본이며, 조직을 올바른 방향으로 이끌어가는 기본이 된다.

투명성은 경영층의 솔직하고 개방적인 커뮤니케이션에 의해 이루어지며 명백하고 정확한 정보공유를 바탕으로 한다. 투명성은 다양한 활동의 바탕이 되는 것으로, 구성원의 헌신을 이끌어내고, 고객 및 다양한 이해관계자 관계의 기반이 된다.

(11) 가치와 성과 창출

핵심 이해관계자에게 균형 있는 가치를 제공함으로써 경제의 발전과 사회에 공헌하게 된다. 이해관계의 상충이 발생하더라도, 지속적인 대화를 통하여 이를 전략에 반영하여야 한다.

조직의 핵심성과에 대한 척도는 고객, 구성원, 주주, 공급자, 사업파트너, 사회 등 핵심 이해관계자의 가치를 균형 있게 반영하여야 하며, 재무성과 뿐만 아니라 제품과 프로세스 성과, 고객과 구성원의 만족 및 헌신의 성과, 리더십과 전략 및 사회적 성과를 포함하여야 한다.

3. 평가방법

국가품질상 모형은 경영시스템과 경영성과를 함께 평가하는 독특한 평가개념을 적용하고 있으며, 그 효과가 널리 인정되어 세계적인 평가모델로 활용되고 있다. 국가품질상은 자가진단의 편의성과 심사의 객관성을 위하여 응용된 평가표를 활용한다.

(1) 시스템 (I~VI 범주) 평가의 개념: ADLI

시스템 평가의 개념은 PDCA를 시스템과 프로세스에 적용한 것으로 ADLI를 기본으로 한다.

• A (Approach: 접근방식)	조직이 일을 수행하는 방식 즉, 시스템과 프로세스를 말하며 그것이 효과적인지를 평가한다
• D (Deployment: 전개)	시스템과 프로세스가 조직 내에 얼마나 폭넓게 활용되는지를 평가한다
• L (Learning: 학습/성장)	시스템과 프로세스가 어떻게 평가되고, 발전되고, 공유되고, 새로운 혁신을 이끌어내는지 평가한다
• I (Integration: 통합)	시스템과 프로세스가 전략적으로 정렬되고 측정 및 개선활동이 전사 목표를 달성하기 위하여 다른 시스템이나 업무와 조화를 이루는지를 평가한다.

■ I~VI 범주 [접근방식-전개범위] 평가표

구분		E (0~20%)	D (20~40%)	C (40~60%)	B (60~80%)	A (80~100%)
시스템	목적 반영도	없음	미흡	기본목적/ 핵심요구사항부응	대부분의 목적/ 대부분의 요구사항 부응	모든 목적/ 모든 요구사항 부응
	정형화	없음	시스템화 미흡	보통 (문제대응 수준)	우수 (경쟁회사 비교 우수)	초우량 (예방강조)
전개		미실시	일부실시		핵심부분 실시	해당 전부분 실시
실행		실적없음	실행계획 수립	1년/ 1사이클	2년/ 2사이클	3년/ 3사이클 이상
평가/개선		미실시 (실적없음)	평가/개선 계획 수립	일부 평가/개선	핵심부분 평가/개선	해당 전부분 평가/개선 실적 우수

주) 항목 백분율 산출방법 : [(목적+정형화+전개+실행+평가)/5] ×100

(2) 경영성과(VII 범주) 평가의 개념: LeTCI

• Le (Level: 수준)	전체 산업과 비교하여 시스템과 업무의 성과는 어느 수준인지 평가한다.
• T (Trend: 경향)	성과가 지속적으로 개선되고 있는지 평가한다.
• C (Comparison: 비교)	경쟁자, 산업선도자 기타 비교대상 조직과 비교하여 평가한다.
• I (Integration: 통합)	경영성과가 조직이나 이해관계자의 주요한 기대와 요구를 충족하는지 확인하고, 주요 의사결정에 활용하는지 평가한다.

■ VII 범주 [성과] 평가표

구분	E (0~20%)	D (20~40%)	C (40~60%)	B (60~80%)	A (80~100%)
경향	없음	일부열세	현상유지/ 일부분 경향상승	핵심부문 단기경향 상승/ 우수수준유지 (1년이상)	대부분 장기경향 상승/탁월한 수준 유지 (3년이상)
수준 (벤치마크 또는 경쟁사 비교)	없음	일부열세	동등/ 일부분 우수	핵심부문 우수	대부분 우수(탁월) 경쟁우위

주) 항목 백분율 산출방법 : (경향+수준)/2

II. 국가품질상 심사기준

1. 종합평가표

○ 국가품질대상, 국가품질경영상(대기업, 중소기업, 공공, 서비스 공통)

심사항목		배점	소항목
I. 리더십 120	1. 경영진의 리더십	70	1) 비전과 가치 2) 커뮤니케이션과 조직성과
	2. 지배구조와 사회적 책임	50	1) 조직의 지배구조 2) 합법적 및 윤리적 사업수행 3) 사회 공헌
II. 전략 기획 85	1. 전략의 개발	40	1) 전략개발 프로세스 2) 전략목표
	2. 전략의 전개	45	1) 실행계획 개발과 전개 2) 성과 추정
III. 고객과 시장 중시 85	1. 고객과 시장 지식	40	1) 고객과 시장 지식
	2. 고객관계와 고객만족	45	1) 고객관계 구축 2) 고객만족 관리
IV. 측정, 분석 및 지식경영 90	1. 측정, 분석 및 조직 성과의 개선	45	1) 성과의 측정 2) 성과의 분석, 검토 및 개선
	2. 정보, 정보기술 및 지식의 관리	45	1) 정보자원의 관리 2) 데이터, 정보 및 지식의 관리
V. 인적자원 중시 85	1. 인적자원관리 체계	45	1) 인적자원 충실화 2) 인적자원 개발 3) 인적자원 헌신의 평가
	2. 인적자원 복지와 근무환경	40	1) 인적자원 잠재력과 수용능력 2) 근무환경
VI. 운영관리 중시 85	1. 업무시스템 설계	40	1) 핵심역량 2) 업무프로세스 설계 3) 긴급사태 대비
	2. 업무프로세스 관리와 개선	45	1) 업무프로세스 관리 2) 업무프로세스 개선
VII. 경영성과 450	1. 제품과 서비스 성과	100	1) 제품과 서비스 성과의 수준과 경향
	2. 고객중시 성과	70	1) 고객중시 성과의 수준과 경향
	3. 재무와 마케팅 성과	70	1) 재무와 마케팅 성과의 수준과 경향
	4. 인적자원 중시 성과	70	1) 인적자원 중시 성과의 수준과 경향
	5. 프로세스 성과	70	1) 프로세스 효과성 성과의 수준과 경향
	6. 리더십 성과	70	1) 리더십과 사회적 책임 성과의 수준과 경향
총 점		1,000	

2. 범주별 심사기준

I. 리더십 (120점)

「리더십」에서는 경영진이 조직을 어떻게 이끌고 지속가능하게 하는지를 평가한다. 또한 조직의 지배구조를 평가하고, 조직이 어떻게 윤리적이고 합법적인 활동을 수행하며 사회공동체를 지원하고 있는지를 평가한다.

1. 경영진의 리더십 (70점)

경영진이 어떻게 조직을 이끌고 지속가능하게 하는지를 기술하십시오. 경영진이 종업원과 어떻게 커뮤니케이션하며 높은 성과를 장려하는지를 기술하십시오. 여기에는 다음과 같은 세부항목에 대한 응답을 포함해야 한다.

1) 비전과 가치

- (1) 경영진은 조직의 비전과 가치를 어떻게 설정하는가? 경영진은 조직의 비전과 가치를 리더십 시스템을 통해 종업원, 주요 구매/협력업체, 고객과 이해관계자들에게 어떻게 전달하는가? 경영진 개인의 활동이 조직의 가치에 어떻게 부합하는가?
- (2) 경영진은 합법적이고 윤리적인 사업수행을 위한 조직의 환경을 어떻게 조성하는가?
- (3) 경영진은 조직의 지속가능성을 어떻게 창출하는가? 경영진은 조직의 성과 향상, 전략 목표의 달성 및 혁신을 위한 환경을 어떻게 조성하는가? 조직과 종업원의 학습을 위한 환경을 어떻게 조성하는가? 경영진은 미래 조직 리더의 양성과 개발에 어떻게 참여하는가?

2) 커뮤니케이션과 조직성과

- (1) 경영진은 전 종업원 및 핵심고객과 어떻게 커뮤니케이션하고 있는가? 전 조직에서 솔직한 쌍방향 커뮤니케이션을 하도록 어떻게 독려하는가? 주요 의사결정을 어떻게 커뮤니케이션하고 있는가? 높은 성과를 달성하고

고객과 비즈니스 중시를 강화하기 위하여 경영진은 종업원의 보상과 포상에서 적극적인 역할을 어떻게 수행하는가?

- (2) 경영진은 조직의 목표와 성과향상의 성취, 혁신문화의 조성 및 비전의 달성을 위한 중요한 활동들을 어떻게 실행하는가? 경영진이 주기적으로 검토하는 주요 성과척도는 무엇인가? 조직의 성과 기대치에서 고객과 이해관계자를 위한 가치를 어떻게 창출하고 균형을 맞추는가?

주의사항 :

1. 세부항목 I-1-1)-(1)에서 '경영진'은 최고경영자(CEO)를 포함한 임원을 의미한다.
2. 세부항목 I-1-1)-(1)에서 '조직의 비전'은 항목 II-1과 II-2에 기술된 전략목표와 실행계획의 관점에서 설정되어야 한다.
3. 세부항목 I-1-1)-(1)에서 '조직의 가치'는 재무적인 것뿐만 아니라 조직의 사명과 원하는 미래상을 달성하기 위하여 경영진과 구성원에게 조직의 방향을 제시하고 인도할 수 있는 방침이나 신념 등을 말한다. 예를 들면, 장애인 고용이나 남녀평등 등과 같은 방침을 가짐으로써 조직이 속한 사회를 발전시키는 것도 포함될 수 있다.
4. 세부항목 I-1-1)-(3)에서 '지속가능 조직'은 현재의 비즈니스 니즈를 소화할 능력이 있고 미래의 비즈니스와 시장 환경에 성공적으로 대처하기 위한 민첩성과 전략적 경영능력을 보유하고 있는 조직이다. 이런 관점에서 혁신의 개념은 미래의 성공을 위한 기술적 및 조직적 혁신을 포함하는 것이다. 또한 '지속가능 조직'은 종업원과 주요 이해관계자를 위한 안전한 환경을 확실하게 조성한다.
5. 세부항목 I-1-2)-(1)에서는 효과적인 소셜 미디어를 사용을 포함한다.
6. 세부항목 I-1-2)-(2)에서 '실행'은 종업원, 업무 시스템 및 조직의 자산을 두루 고려한다. 이것은 낭비의 제거나 사이클 타임의 단축을 통해 성취될 수 있는 생산성 향상을 포함하며, 식스시그마와 린 같은 기법을 사용하기도 한다. 또한 조직의 전략적 목표를 달성하기 위한 실행을 포함한다.
7. 조직성과의 결과는 항목 VII-1~VII-6에서 보고되어야 한다.

2. 지배구조와 사회적 책임 (50점)

조직의 지배구조 시스템을 기술하시오. 조직이 어떻게 사회적 책임을 인식하고, 윤리적 사업수행을 보장하는가를 기술하시오. 여기에는 다음과 같은 세부항목에 대한 응답을 포함해야 한다.

1) 조직의 지배구조

(1) 조직은 지배구조 시스템의 다음의 주요 사항을 어떻게 검토하고 완수하는가?

- 경영활동과 재무에 대한 책무
- 이사회 멤버에 대한 운영, 선발 및 공개방침에 있어서의 투명성
- 내부와 외부 감사의 독립성
- 이해관계자와 주주의 권익 보호
- 관리자와 경영층에 대한 효과적인 승계계획(succession planning)

(2) 최고경영자를 포함한 경영진의 성과를 어떻게 평가하는가? 이사회와 이사회는 이 성과검토 사항을 리더십의 효과성과 리더십 시스템을 개선하는데 어떻게 활용하는가?

2) 합법적 및 윤리적 사업수행

(1) 조직의 제품, 서비스 및 운영이 사회에 미치는 부정적 영향을 어떻게 인식하고 대처하는가? 규제 및 법적 요구사항에 충분히 대응하기 위한 주요 프로세스, 척도 및 세부목표는 무엇인가? 제품, 서비스, 운영에 관련된 위험 및 제조물 책임에 대한 조직의 주요 대응 프로세스, 척도 및 세부목표를 포함하시오.

(2) 조직은 모든 이해관계자와의 상호활동에서 윤리적인 사업수행을 어떻게 촉진하고 보장하는가? 조직의 윤리적 사업수행을 모니터링 할 수 있는 주요 프로세스, 척도/지표는 무엇인가? 윤리적 사업수행의 위반에 어떻게 대응하는가?

3) 사회 공헌

(1) 조직은 지역사회와 사회공동체를 어떻게 파악하며 참여와 지원을 위한 중점 대상을 어떻게 결정하는가? 조직의 경영진과 종업원들이 주요 지역사회 및 사회공동체를 어떻게 지원하고 활동하는가? 조직의 경영진과 종업원들이 지역사회와 사회공동체를 향상시키기 위한 공헌활동을 포함하시오.

주의사항 :

1. 조직의 지속적인 성공에 중대한 부분에서의 사회적 책임은 항목 II-1과 범주 VI에서도 다루어져야 한다. 규제 및 법적준수(의무적 재무 감사의 결과 포함) 또는 '그린' 기술이나 기타 수단의 사용을 통한 환경 개선과 같은 주요 성과는 항목 VII-6에서 보고되어야 한다.
2. 세부항목 I-2-1-(1)에서의 '이사회 운영 투명성'은 이사회 운영 프로세스 상의 내부 통제를 포함한다.
3. 세부항목 I-2-1-(2)에서 리더십 성과 평가는 동료 평가, 공식적 경영성과 평가 [V-1-2], 및 공식 또는 비공식 종업원과 기타 이해관계자의 피드백 및 서베이 결과에 의해 뒷받침되어야 할 것이다.
4. 세부항목 I-2-2-(2)에서의 윤리적 사업수행의 척도/지표로는 독립적인 이사회 멤버의 비율, 윤리적 사업수행 위배 및 대응 사례, 조직윤리에 대한 종업원 인식 조사결과, 윤리 핫라인 사용, 윤리 검토 및 감사의 결과 등을 포함할 수 있다. 또한 방침, 직원 훈련 및 모니터링 시스템이 이해 상충 및 자금의 적절한 사용에 관해서 제대로 설치되어 있다는 증거를 포함할 수 있다.
5. 소항목 I-2-3)에 포함하기에 적절한 지원 사회공동체의 분야는 지역 사회 공동체 서비스, 교육 및 보건, 환경 및 직업, 비즈니스 또는 전문가 단체의 실습 등을 강화하기 위한 조직의 노력을 포함할 수 있다.
6. 항목 I-2에서는 종업원의 보건 및 안전에 대한 것은 포함하지 않는다. 이러한 종업원 관련 요소는 항목 V-2에서 다루어져야 한다.

II. 전략 기획 (85점)

「전략 기획」에서는 조직의 경쟁우위를 제고하기 위하여 전략목표를 어떻게 설정하는가를 평가한다. 또한 전략목표와 실행계획이 어떻게 전개되는지를 평가한다.

1. 전략의 개발 (40점)

조직의 위상과 성과를 제고하기 위한 전략목표 수립방법을 기술하시오. 여기에는 다음과 같은 세부항목에 대한 응답을 포함해야 한다.

1) 전략개발 프로세스

- (1) 조직의 전반적인 전략 수립 프로세스는 무엇인가? 전략수립의 주요 단계, 핵심 참여자 및 장단기 계획기간 범위를 포함하시오.
- (2) 조직의 혁신문화 조성을 위한 노력은 무엇인가? 핵심 전략 기회는 무엇이며, 어떻게 이를 포착하고, 다양한 위험 요소에 어떻게 대항하는지를 포함하시오.
- (3) 전략계획 수립에 있어서 다음 주요 사항들을 어떻게 반영하고 있는가? 또한 그와 관련된 자료와 정보의 수집과 분석방법은 무엇인가?
 - 조직의 전략적 맹점에 대한 보완대책
 - 조직의 지속가능성을 위협하는 요소
 - 조직의 전략수립 프로세스의 약점
 - 전략수행을 가능하게 하는 조직의 역량
- (4) 핵심 업무시스템 및 핵심 경쟁력은 무엇인가? 외부 공급자 및 파트너와의 협력관계를 구축하기 위한 핵심 프로세스, 그리고 조직의 향후 핵심 경쟁력을 포함하시오.

2) 전략목표

- (1) 주요 전략목표는 무엇이며 이를 달성하기 위한 세부일정계획은 무엇인가? 전략목표를 위한 주요 세부목표들은 무엇인가?
- (2) 전략목표는 전략적 도전과 경쟁우위를 어떻게 반영하는가? 전략목표는 모든 주요 이해관계자의 요구를 어떻게 균형되게 반영하는가?

주의사항 :

1. '전략개발'은 미래를 준비하기 위한 조직의 (공식적 또는 비공식적) 접근방법이다. 전략개발에서는 예측, 추정, 대안, 시나리오, 지식(소항목 IV-2-2) 참조) 혹은 의사결정과 자원배분을 위해 미래를 계획하기 위한 기타의 접근방법이 활용될 수 있다. 전략개발에는 공급업체, 유통업체, 협력업체 및 고객이 참여할 수도 있다.
2. '전략'이란 단어는 광범위하게 해석되어야 한다. 즉, 신제품·서비스·신 시장, 인수·양도 및 기증을 포함한 다양한 방법에 의한 매출 증대, 매각, 새로운 파트너십과 제휴, 신규 종업원이나 자원봉사자와의 관계 등이 모두 관련된다. 전략은 우량 공급업체, 최저가격 생산업체, 시장선도업체, 고급형 또는 맞춤형 제품/서비스 공급업체 등이 되기 위한 방향으로 설정될 수 있다. 또한, 지역 사회나 일반 대중의 니즈를 충족시키는 내용일 수도 있다.
3. 세부항목 II-1-1)-(3)의 전략수행을 가능하게 하는 조직의 역량은 필요한 자원과 지식을 결집시키는 능력과 관련된다. 또한, 상황 적응적 계획에 기초한 혹은 계획의 변경이 이루어져야 하거나 새로운 계획을 신속하게 실행해야 할 경우의 조직적 기민성과 관련된다.
4. 세부항목 II-1-2)-(2)에서 전략적 도전과 경쟁우위와 관련된 전략목표로는 신속한 대응, 고객화, 주요 고객이나 협력업체와의 공동입지, 인적자원의 역량과 수급능력, 합작투자, 유연(또는 가상) 생산, 신속한 혁신, ISO 9000 이나 ISO 14000 등록, 웹 기반의 협력업체 및 고객관계관리 그리고 제품/서비스 품질 향상 등이 포함될 수 있다. 항목 II-1에 대한 응답은 조직의 지속적인 성장에 가장 중요한 구체적인 도전과 경쟁우위에 초점을 두어야 한다.
5. 항목 II-1은 조직의 총체적인 전략에 관련되며, 제품, 서비스, 제품계열 등의 변경을 포함할 수 있다. 그러나 이 항목에서는 제품이나 서비스의 설계를 다루지는 않으며 이 부분은 항목 VI-1에서 다루게 된다.

2. 전략의 전개 (45점)

조직의 전략목표를 실행계획으로 전환시키는 방법을 기술하시오. 조직의 실행계획과 이와 관련한 주요 성과 척도/지표를 요약하시오. 그리고 이러한 성과 척도/지표에 입각한 미래의 예상성공을 추정하시오. 여기에는 다음과 같은 세부항목에 대한 응답을 포함해야 한다.

1) 실행계획 개발과 전개

- (1) 전략목표를 달성하기 위하여 조직 전반에 걸친 실행계획을 어떻게 개발하고 전개하는가? 실행계획을 어떻게 지속시키는가?
- (2) 실행계획을 달성하기 위해 필요한 재정적인 자원과 기타 자원을 어떻게 확보하여 배분하는가? 실행계획과 연관된 재정적인 위험과 기타 위험을 어떻게 평가하는가?
- (3) 경영환경의 변화나 신규 계획의 신속한 추진으로 계획의 변경이 필요할 경우 실행계획을 어떻게 수정하고 전개하는가?
- (4) 조직의 주요 장단기 실행계획은 무엇인가? 제품/서비스, 고객/시장의 주요 변화 계획은 무엇이며, 이를 어떻게 반영할 것인가?
- (5) 장단기 전략목표와 실행계획을 달성하기 위한 주요 인적자원계획은 무엇인가? 이 계획과 관련된 인적자원의 잠재력과 수용능력 변화를 포함하시오.
- (6) 실행계획의 진도관리를 위한 주요 성과 척도/지표는 무엇이며, 이 측정시스템이 조직의 정렬성을 어떻게 강화하는가?? 이 측정시스템이 모든 영역과 이해관계자를 어떻게 포함하는가?

2) 성과 추정

- (1) 세부항목 II-2-1)-(6)에서 파악된 주요 성과 척도/지표에 대하여 장단기 계획기간별로 추정된 성과 척도/지표는 무엇이며, 이들을 어떻게 추정하는가? 주요 경쟁사, 비교대상 조직, 주요 벤치마크 및 과거 성과와 비교하시오. 성과 추정치를 어떻게 달성하는가? 경쟁업체나 비교대상 조직에 비하여 현재 혹은 장래에 성과 차이가 있다면 어떻게 할 것인가?

주의사항 :

1. 전략과 실행계획 개발과 전개는 다음 항목과 연관되어 있다.
 - 항목 I-1 : 경영진의 조직 방향 설정 및 전달
 - 범주 III : 전략과 실행계획의 투입요소로서 고객과 시장지식의 수집
 - 범주 IV : 주요 정보 요구에 대한 지원, 전략개발의 지원, 성과측정을 위한 효과적 기반제공 및 전략목표와 실행계획의 진도관리 등을 위한 측정, 분석 및, 지식경영
 - 범주 V : 인적자원의 잠재력과 수용능력 필요성 충족, 인적자원 개발과 학습시스템의 설계와 요구사항 및 인적자원 관련 변화
 - 범주 VI : 업무시스템과 업무 프로세스 요구사항의 변경
 - 항목 VII-6 : 전략과 실행계획에 관련된 구체적인 성과 달성
2. 세부항목 II-2-1)-(1)에서 실행계획의 전개는 주요 협력업체와 공급업체 등을 포함할 수 있다.
3. 소항목 II-2-2)에서 '추정된 성과 척도/지표'는 신규 사업으로 인한 변화, 사업인수·합병, 새로운 가치의 창조, 시장진입과 이동, 법적 요건이나 산업 표준 및 제품/서비스와 기술에서의 혁신 등을 포함할 수 있다.

Ⅲ. 고객과 시장 중시 (85점)

「고객과 시장 중시」에서는 고객과 시장의 요구사항, 니즈, 기대 및 선호를 어떻게 분석하고 활용하는가를 평가한다. 또한 고객관계를 어떻게 구축하며 고객확보, 고객만족, 고객충성도 및 고객유지, 그리고 사업 확장 및 유지를 위한 주요 요인을 어떻게 결정하는지를 평가한다.

1. 고객과 시장 지식 (40점)

조직이 어떻게 고객과 시장의 요구사항, 니즈, 기대 및 선호를 파악하여 현재 제품과 서비스에 연계시키고, 새로운 사업 기회를 창출하는가를 기술하시오. 여기에는 다음과 같은 세부항목에 대한 응답을 포함해야 한다.

1) 고객과 시장 지식

- (1) 고객, 고객집단 및 세분시장을 어떻게 정의하고 파악하는가? 현재와 미래의 제품과 서비스를 가지고 어떤 고객, 고객집단 및 세분시장에 접근하여야 하는지를 어떻게 결정하는가? 이러한 결정 과정에서 경쟁사의 고객, 잠재적인 고객과 시장을 어떻게 고려하는가?
- (2) 고객의 주요 요구사항, 니즈 및 변화하는 기대(제품과 서비스의 특징 포함)와 고객의 구매의사결정에 대한 이들의 상대적 중요성을 결정하기 위하여 고객의 소리를 어떻게 활용하는가? 고객, 고객집단 및 세분시장에 따라 고객의 소리를 듣는 방법이 어떻게 다른가? 시장과 매출 정보, 고객충성도와 고객유지 자료, 고객권유 자료, 고객획득/이탈분석, 불만자료가 포함된, 현재 및 과거의 고객관련 지식과 피드백을 제품과 서비스 계획, 마케팅, 업무시스템과 프로세스의 개선 및 신규 사업 개발에 어떻게 활용하는가?
- (3) 고객 중심적이고 고객의 니즈와 욕구를 더욱 충족시키며, 혁신을 위한 기회를 규명하기 위해서 고객의 소리와 피드백을 어떻게 활용하는가?
- (4) 시장의 변화와 같은 사업의 요구 및 방향에 맞추어 고객의 소리를 청취하고 학습하는 방법을 어떻게 개선하고 유지하는가?

주의사항 :

1. 다른 사업자나 다른 조직 (예를 들어 귀사의 “가치사슬”의 한 부분인 소매점, 딜러, 혹은 지역분배업자)에 의해 제품과 서비스가 최종고객에게 판매되거나 인도된다면, 세부항목 III-1-1)-(1)의 고객집단에는 최종고객 및 중개업자들을 모두 포함해야 한다.
2. 세부항목 III-1-1)-(2)에서 ‘고객의 소리’는 고객관련 정보를 획득하는 조직의 프로세스이다. 고객의 소리 프로세스는 언급된/언급 안 된/예상되는 고객의 요구조건, 니즈 및 욕구를 획득하는 데 전향적이며 지속적으로 혁신적인 것이어야 한다. 그 목적은 고객 충성도를 얻고 적절히 고객관계를 구축하기 위한 것이다. 고객의 소리는 고객의 구매와 관계 결정에 영향을 주는 설문조사자료, 포커스 그룹에서 발견한 자료, 웹 기반의 자료, 보증자료, 불만 일지 및 현장 보고서 및 기타 자료와 정보를 수집하고 통합하는 것을 포함한다.
3. 세부항목 III-1-1)-(2)에서 ‘제품과 서비스의 특징’은 제품과 서비스의 중요한 모든 특성과 수명주기 및 소비사슬(consumption chain)에 걸친 모든 성능을 포함한다. 여기에는 구매와 관계결정에 영향을 미치는 고객의 모든 구매경험과 회사와의 기타 상호작용을 포함한다. 고객의 선호와 충성도에 영향을 미치는 특징 - 예를 들어, 경쟁회사와 구별되는 제품과 서비스의 특징에 초점을 맞추어야 한다. 그러한 특징에는 가격, 신뢰성, 가치, 납기준수, 위험한 물질의 사용과 폐기에 대한 요구조건, 고객 또는 기술 지원, 판매관계 등이 있다. 세부항목 III-1-1)-(2)에서 주요 제품과 서비스의 특징 및 구매 결정은 거래의 형태, 기밀성 및 보안성과 같은 요인을 고려할 수 있다. 주요 제품과 서비스의 특징에 관련된 조직의 성과는 항목 VII-1에서 보고되어야 하며 고객의 인식과 행동(결과)에 관련된 것들은 항목 VII-2에 보고되어야 한다.

2. 고객관계와 고객만족 (45점)

조직이 고객을 확보, 만족, 유지하고, 고객충성도를 향상시키기 위하여 고객관계를 어떻게 구축하는지를 기술하시오. 또한 고객만족과 불만족을 어떻게 관리하는지를 기술하시오. 여기에는 다음과 같은 세부항목에 대한 응답을 포함해야 한다.

1) 고객관계 구축

- (1) 고객의 확보, 고객 기대의 충족, 고객충성도와 반복구매의 증대, 그리고 고객의 적극적 권유를 증진시키기 위하여 고객관계를 어떻게 구축하고 있는가?
- (2) 조직은 고객이 조직의 정보를 탐색하고, 거래를 수행하고, 그리고 클레임을 제기할 수 있게 하기 위한 매커니즘을 어떻게 운영하고 있는가? 고객 접근 유형별 고객 접촉의 주요 요구조건을 어떻게 파악하는가? 이러한 접촉의 요구조건이 일련에 고객 반응 단계에 관련된 모든 조직원과 프로세스에 어떻게 전개되는가?
- (3) 조직은 고객의 불만을 어떻게 관리하는가? 불만이 효과적이며 신속하게 해결되고 있는가? 고객의 불만족 및 반복구매와 권유의 감소를 어떻게 최소화하는가? 전체 조직 및 협력업체의 개선활동에 사용하기 위해 클레임을 어떻게 종합하고 분석하는가?
- (4) 고객관계 구축 및 고객 접근방법을 사업의 요구와 방향에 맞게 어떻게 유지하는가?

2) 고객만족 관리

- (1) 고객만족, 불만족 및 충성도를 어떻게 파악하는가? 고객만족, 불만족 및 충성도의 파악방법은 고객그룹별로 어떻게 다른가? 측정방법이 고객을 기대 이상으로 만족시키는데 사용되는 유용한 정보를 어떻게 획득하는가? 측정방법이 고객의 미래 사업과 적극적인 권유를 담보하는데 사용되는 유용한 정보를 어떻게 획득하는가? 개선을 위해 고객의 만족과 불만족 정보를 어떻게 활용하는가?
- (2) 신속하고 활용 가능한 피드백을 얻기 위하여 조직은 제품, 서비스 및 거래의 품질에 대한 고객의 반응을 어떻게 추적하는가?
- (3) 자사와 경쟁사의 고객 만족도를 비교한 정보를 어떻게 얻고 활용하는가? 유사한 제품이나 서비스를 제공하는 다른 조직에 대한 고객만족수준 또는 산업의 벤치마크 정보를 포함하시오.
- (4) 고객만족 관리를 사업의 요구사항과 방향에 맞게 어떻게 유지하는가?

주의사항 :

1. 소항목 III-2-1)에서 '고객관계'는 파트너십의 개발이나 고객과의 제휴를 포함할 수 있다. 세부항목 III-2-1)-(2)에서 조직은 고객과의 관계 구축 및 증대를 위해 소셜 미디어를 어떻게 운영하는지를 포함할 수 있다.
2. 세부항목 III-2-2)-(1)에서 '고객만족도(불만족도, 충성도)'를 확인하는 방법으로는 설문조사, 공식 및 비공식 피드백, 고객 이력, 불만분석, 고객 획득/이탈 분석 및 거래성사율 등이 사용될 수 있다. 정보는 인터넷, 개인접촉, 제3자 또는 우편 등을 통해 수집이 가능하다.
3. 세부항목 III-2-2)-(1)에서 고객만족 측정은 정량적인 척도 또는 정성적인 척도 모두 사용할 수 있다. 실효성 있는 고객만족 측정결과는 고객의 미래 행동 (예: 반복거래 및 권유)에 영향을 미치는 구체적인 제품과 서비스의 특징, 전달 및 고객관계에 대한 유용한 정보를 제공해야 한다.
4. 세부항목 III-2-2)-(3)에서 다른 조직이란 귀사와 유사한 제품 또는 서비스를 다른 지역 또는 다른 고객을 상대로 거래하고 있으나, 귀사와 직접 경쟁하지 않는 회사도 포함될 수 있다.
5. 고객만족도(불만족도, 충성도) 결과와 이들 요소에 영향을 미치는 제품 및 서비스 척도에 대한 정보는 항목 VII-2에 기록되어야 한다.

IV. 측정, 분석 및 지식경영 (90점)

「측정, 분석 및 지식경영」에서는 각 조직이 데이터, 정보 및 지식자산을 어떻게 선정, 수집, 분석, 관리 및 향상시키는지와 조직의 정보기술을 관리하는지를 평가한다. 이 부분에서는 조직이 이것을 어떻게 검토하고 조직의 성과를 향상시킬 수 있도록 이용하는가를 평가한다.

1. 측정, 분석 및 조직성과의 개선 (45점)

조직이 조직의 모든 계층과 부분의 데이터와 정보를 이용하여 조직의 성과를 어떻게 측정, 분석, 조정(정렬), 검토, 및 개선을 할지를 기술하시오. 프로세스를 평가하고 향상시키기 위하여 검토의 결과를 어떻게 체계적으로 활용할 것인가에 대해 기술하시오.

1) 성과의 측정

- (1) 전략적 목표와 실행계획에 관련된 프로세스를 포함하여, 일상적 운영과 조직의 전반적인 성과를 알기 위하여 데이터와 정보를 어떻게 선정, 수집, 정렬 및 통합 하는가? 장, 단기 재무적 측정을 포함한 주요 조직의 측정 요소는 무엇인가? 이러한 측정을 주기적으로 조사하는가? 이러한 데이터와 정보를 조직의 의사결정과 혁신에 어떻게 이용할 것인가?
- (2) 일상적 및 전략적 의사결정과 혁신을 지원하기 위하여 주요 비교 데이터와 정보(고객정보 포함)를 어떻게 선정하고 효율적으로 사용할 것인가?
- (3) 성과측정 시스템을 사업의 요구와 방향에 맞게 어떻게 유지할 것인가? 조직의 성과측정 시스템이 급변하고 예상치 못한 조직 내 또는 외부의 변화에 잘 빠르게 대응하게 할 수 있는지를 포함하시오.
- (4) 조직 내의 준법감시조직은 어떻게 조직의 성과 검토를 수행하고 있는가?

2) 성과의 분석, 검토 및 개선

- (1) 조직의 성과와 능력을 어떻게 검토하는가? 이러한 검토를 뒷받침 하고 내려진 결론이 유효한지를 확인하기 위하여 경영진은 어떠한 분석을 실시하는가?

조직의 성공, 경쟁 우위적 성과, 전략적 목표와 실행계획에 관련된 진행사항을 알아보기 위해 경영진은 이러한 검토를 어떻게 이용하는가? 이러한 검토를 이용해서 변하는 조직의 필요성과 사업 환경에서의 도전에 민첩하게 대응할 수 있는 조직의 능력을 어떻게 알아낼 수 있는가?

- (2) 조직의 성과검토를 통한 발견을 지속적이고 과감한 개선활동과 혁신을 위한 기회의 우선과제로 어떻게 변화시킬 수 있는가? 이러한 우선과제와 기회가 조직의 의사결정을 효율적으로 지원하기 위하여 작업집단과 기능계층의 운영에 어떻게 적용되는가? 이러한 우선과제와 기회가 조직의 공급자, 파트너, 협력업체와의 조직적 연계를 위하여 어떻게 적용될 수 있는가?
- (3) 조직의 성과검토의 결과물을 주요 프로세스의 체계적 평가와 향상에 어떻게 이용할 수 있는가?

주의사항 :

1. 소항목 IV-1-1)에서 '성과의 측정'은 조직의 방향과 작업 단위, 주요공정, 부서별 또는 전체 조직 차원에서의 자원의 배정과 정렬에 관한 사실 근거 의사 결정에 사용된다.
IV-1-1)-(1)의 세부항목에 소셜미디어를 통해 얻어진 정보와 데이터를 어떻게 정렬 및 통합하는지를 포함할 수 있다.
2. 세부항목 IV-1-1)-(2)의 '비교 데이터와 정보(고객정보 포함)'는 벤치마킹과 경쟁 조직과의 비교를 통해서 얻어진다. 벤치마킹은 조직이 속한 산업이나 또는 다른 산업에서의 유사활동에 대한 최상의 업무방식(best practice), 성과를 나타내는 프로세스 및 결과를 파악하는 것이다. 경쟁적 비교는 귀사의 조직성과를 경쟁사 및 유사 제품, 서비스를 제공하는 기타 조직의 성과와 비교하는 것이다. 세부항목 IV-1-1)-(2)의 고객정보에는 고객지향적인 조직문화를 만들기 위해 고객의 소리와 (고객불만이 포함된) 정보를 어떻게 선정하고 효과적으로 사용할 것인지를 포함한다.
3. 세부항목 IV-1-2)-(1)의 조직의 성과검토는 조직 성과측정과 해당 조직의 분류항목에서 응답을 통해 보고 된 성과 측정과 세부항목 I-1-2)-(2)의 경영진에 의해서 검토된 성과측정에 따라서 보고되어야 하며, 또한 항목 II-1 및 항목 II-2에 기술된 전략목표 및 실행계획에 따라서 수행되어야 한다. 또한 검토는 내부 또는 외부 품질 평가에 의해서 보고 될 수 있다.

4. 세부항목 IV-1-2)-(1)에서의 '분석'은 추세조사; 조직, 산업 및 기술 예측; 비교, 인과관계, 및 상관관계를 포함한다. 이 분석은 조직의 성과검토를 지원하고, 근본원인 파악을 도와주고, 자원사용 우선순위 결정을 도와주어야 한다. 따라서 분석은 제품성과, 고객관련, 재무와 시장, 운영 및 경쟁 등의 모든 형태의 데이터를 이용한다.
5. 소항목 IV-1-2)에서 조직의 성과분석 및 검토의 결과는 범주 II의 조직 전략 기획에 기여해야한다.
6. 귀사 조직의 성과 결과는 VII-1 - VII-6 항목들에 보고되어야 한다.

2. 정보, 정보기술 및 지식의 관리(45점)

인적자원, 공급자, 파트너, 협력업체 및 고객을 위해 필요한 데이터, 정보, 소프트웨어, 및 하드웨어의 품질과 가용성을 기술하시오. 또한 조직의 지식자산과 조직학습을 어떻게 구축하고 관리하는지에 대해서도 기술하시오. 여기에 대한 응답에 다음의 세부항목에 대한 답을 포함하시오.

1) 정보자원의 관리

- (1) 조직은 필요한 데이터와 정보의 가용성을 어떻게 확보하는가? 조직은 인적 자원, 공급자, 파트너, 협력업체 및 고객이 필요한 경우 데이터 및 정보에 어떻게 접근할 수 있게 하는가?
- (2) 조직의 지식을 직원과 공유하기 위한 교육프로그램은 무엇인가?
- (3) 하드웨어와 소프트웨어의 신뢰성, 보안성 및 사용자 편리성을 확보하도록 어떻게 구축되어있는가?
- (4) 비상시에도 하드웨어 시스템, 소프트웨어 시스템, 데이터 및 정보의 연속성과 가용성을 어떻게 확보 하는가?
- (5) 소프트웨어와 하드웨어를 포함하여 데이터와 정보의 가용성 확보 메커니즘을 사업의 요구 및 방향과 조직운영 환경에서의 기술변화에 맞게 어떻게 유지 하는가?

2) 데이터, 정보 및 지식의 관리

- (1) 조직의 데이터, 정보 및 지식에 대한 다음 특성을 어떻게 확인하는가?
 - 정확성
 - 무결성과 신뢰성
 - 적시성
 - 보안성과 기밀성
- (2) 아래의 항목들을 달성하기 위하여 조직의 지식을 어떻게 관리/이용하는가?
 - 직원 지식의 수집과 전파
 - 고객, 공급자, 파트너 및 협력업체로부터 획득한 관련 지식의 수집 및 전파
 - 최상의 업무방식(best practice)의 신속한 파악, 공유 및 실행
 - 전략기획과정에 쓰이는 관련 지식의 수집과 전파

주의사항 :

1. 세부항목 IV-2-1)-(1)에서 데이터 및 정보 접근은 전자적(electronic) 및 다른 수단이 될 수 있다.

V. 인적자원 중시 (85점)

「인적자원 중시」에서는 인적자원의 잠재력을 활용하여 조직의 전사적 미션, 전략, 실행계획을 구현할 수 있도록 인적자원을 어떻게 관리하고 개발하는 지를 평가한다. 본 범주는 인적자원의 잠재력과 수용능력을 평가하고, 높은 성과 달성에 도움이 되는 근무환경을 만드는 귀사의 능력을 평가한다.

1. 인적자원관리 체계 (45점)

조직이 높은 성과를 달성하도록 인적자원의 헌신을 어떻게 유도하며, 보상하는가를 기술하시오. 리더를 포함한 인적자원을 고성능 인력으로 만들기 위해 어떻게 개발하고 있는지 기술하시오. 인적자원 헌신을 어떻게 평가하고, 높은 성과를 달성하기 위해 평가의 결과를 어떻게 활용하고 있는지 기술하시오.

1) 인적자원 충실화

- (1) 인적자원 헌신에 영향을 미치는 주요 요인을 어떻게 파악하고 있는가? 인적자원 만족도에 영향을 미치는 주요 요인을 어떻게 파악하고 있는가? 계층별, 부문별로 다양한 인적자원 그룹에 대하여 이들 주요 요인들을 어떻게 파악하고 있는가?
- (2) 높은 성과의 조직문화의 형성과 동기부여 된 인적자원 육성을 위해 아래 사항들에 대하여 어떠한 노력을 기울이고 있는가?
 - 부서 내/부서 간 협동, 효과적인 커뮤니케이션, 기술 공유
 - 조직의 핵심경쟁력 활용
 - 상사 및 관리자와 정보공유, 쌍방향 커뮤니케이션
 - 개인 목표 수립, 임파워먼트, 자발적 업무수행
 - 업무환경 개선
 - 직원들의 다양한 아이디어 제안
- (3) 성과관리시스템이 높은 업무성과와 인적자원 헌신을 어떻게 지원하고 있는가? 성과관리시스템이 인적자원에 대한 보수, 인정, 보상 및 인센티브에 어떻게 연계되고 있는가? 성과관리시스템이 조직의 고객 및 비즈니스 관점을 어떻게 강화하고, 조직의 실행계획 달성을 어떻게 촉진하고 있는가?

2) 인적자원 개발

- (1) 인적자원 개발과 교육시스템이 아래 사항들과 관련하여 어떻게 이루어지고 있는가?
 - 임직원에 대한 교육 및 개발의 필요성과 욕구 파악
 - 장단기 관점에서 핵심역량, 전략목표, 실행계획의 달성
 - 조직성과의 개선, 기술 변화, 혁신
 - 교육, 훈련, 코칭, 멘토링, 직무관련 경험 등을 포함한 다양한 개발 기회
 - 이직근로자로 부터의 지식 전수
 - 새로운 직무지식 및 기술의 강화
- (2) 리더에 대한 개발 및 교육시스템이 아래 사항들과 관련하여 어떻게 이루어지고 있는가?
 - 개인 차원의 리더십 특성 개발
 - 조직지식의 개발
 - 윤리경영
 - 장단기 관점에서 핵심역량, 전략목표, 실행계획의 달성
 - 조직성과의 개선, 변화, 혁신
 - 교육, 훈련, 코칭, 멘토링, 직무관련 경험 등을 포함한 다양한 개발 기회
- (3) 인적자원과 리더에 대한 개발 및 교육시스템의 성과를 어떻게 평가하고 있는가?

3) 인적자원 헌신의 평가

- (1) 인적자원 헌신을 어떻게 평가하는가? 헌신의 대가로 무엇을 제공하는가? 어떠한 공식적·비공식적 방법과 측정도구를 사용해서 인적자원 헌신과 직원만족도를 평가하고 있는가? 이들 방법과 측정도구는 직급별, 부서별로 어떻게 활용되고 있는가? 인적자원 활용도를 높이기 위해 퇴직률, 결근율, 고충처리, 안전, 생산성 등 여러 지표들을 어떻게 관리하고 있는가?
- (2) 인적자원 헌신과 경영성과를 높일 수 있도록 인적자원 활용 평가의 결과를 범주 VII의 경영성과와 어떻게 연계시키고 있는가?

주의사항 :

1. '인적자원'이란 조직의 업무를 수행하는 모든 사람을 말한다. 여기에는 정규직 뿐만 아니라 계약직, 임시직, 파견직 등이 모두 포함된다. 모든 계층의 관리자와 일선감독자, 팀장 등도 이에 속한다. 계약직은 귀사의 업무시스템의 일부분으로 범주 VII에서 기술되어야 한다. 비영리조직에서 근무하는 자원봉사자들도 '인적자원'에 포함된다.
2. '헌신(engagement)'은 조직의 비전과 미션, 담당업무를 수행하기 위해 감정적·지적 몰입을 하는 정도를 말한다. 인적자원 헌신이 높은 조직에서는 직원들이 스스로 고객의 이익과 조직의 성공을 위하여 자신의 에너지를 모두 쏟아 붓는다.
3. 세부항목 V-1-1)-(3)에서 '보수, 인정, 보상 및 인센티브 제도'는 성과, 기술, 자격 등의 요인에 의해 결정되는 승진과 보너스를 포함한다. 정부조직의 경우, 법이나 규정에 의해 보수체계가 정해져서 기관마다 비슷하다. 하지만 보상 체계에는 경제적 보상과 비경제적 보상, 공식적 보상과 비공식적 보상, 개인적 보상과 집단적 보상, 포상시스템 등 다양한 형태가 존재하며, 따라서 보상 체계 역시 기관마다 특징이 있다.
4. 귀사가 인적자원개발, 학습, 경력개발 등에 대하여 나름대로의 독특한 관심을 가지고 있다면, 소항목 V-1-2)에 대한 응답을 할 때 자세하게 제시하시오.

2. 인적자원 복지와 근무환경(40점)

조직이 인적자원의 잠재력과 수용능력을 어떻게 관리하고 있는지를 기술하시오. 인적자원의 안전과 지원적인 근무환경을 어떻게 유지하고 있는지를 기술하시오.

1) 인적자원 잠재력과 수용능력

- (1) 기술, 역량, 입사자격 등 인적자원에게 요구되는 잠재력과 수용능력을 어떻게 평가하고 있는가?
- (2) 신입사원들을 어떻게 채용하고, 업무배치하며, 적응시키는가? 인적자원이 자신의 다양한 아이디어와 생각들을 표출하도록 어떻게 유도하는가?
- (3) 조직 목표의 달성, 조직핵심역량으로의 인적자원 활용, 고객과 비즈니스 관점의 강화, 기대성과의 초과달성, 전사적 전략목표 및 실행계획 추진,

변화하는 경영요구에 신속한 대응을 위하여 인적자원을 어떻게 관리하고 조직하고 있는가?

- (4) 변화하는 인적자원 잠재력과 수용능력의 요구에 대응하기 위하여 인적자원 관리를 어떻게 하고 있는가? 업무연속성을 유지하고 인력감축을 예방하며, 인력 감축의 부작용을 최소화하기 위해 인적자원관리를 어떻게 하고 있는가?

2) 근무환경

- (1) 인적자원의 건강과 안전을 위하여 어떠한 노력을 기울이고 있는가? 근무환경 개선과 관련한 성과측정은 어떻게 하고 있으며 근무환경 개선의 목표치는 무엇인가? 근무환경과 관련된 이런 것들이 다른 조직과는 어떻게 다른가?
- (2) 복리후생이나 인사서비스를 통해서 인적자원을 어떻게 지원하고 있는가? 직급별, 부서별, 계층별 차이에 따른 인적자원의 다양한 요구를 어떻게 충족시키고 있는가?

주의사항 :

1. '인적자원 잠재력'은 지식, 기술, 능력, 역량 등을 통해서 업무프로세스를 수행하는 조직의 능력을 말한다. 잠재력은 고객과의 관계를 구축하고 유지하는 능력, 새로운 기술을 혁신하고 신기술로 전환하는 능력, 신제품과 서비스, 업무프로세스를 개발하는 능력, 변화하는 사업환경·시장환경·법적환경을 충족하는 능력을 포함한다. '인적자원 수용능력'은 업무프로세스를 수행하기에 적합한 입사자를 확보하고, 계절적 수요 및 변화하는 수요 수준을 충족하는 능력을 포함하여 고객에게 제품과 서비스를 성공적으로 전달하는 조직의 능력을 말한다.
2. 인적자원 잠재력과 수용능력은 현재의 요구뿐만 아니라 범주 II의 전략목표 및 실행계획에 기초한 미래의 요구를 동시에 고려한 것이다.
3. 세부항목 V-2-1)-(4)에서 '변화하는 인적자원의 잠재력과 수용능력 요구'에 적절히 대응하기 위해서는 교육훈련, 커뮤니케이션, 인력수요 예측, 경력상담, 전직지원(outplacement)과 기타 인사서비스를 갖출 필요가 있다.

VI. 운영관리 중시 (85점)

「운영관리 중시」에서는 조직이 핵심역량과 업무시스템 운영 효과를 어떻게 결정하고, 고객가치의 전달 및 조직의 성공과 지속성을 달성하기 위한 운영 효과와 주요프로세스를 어떻게 설계, 관리, 개선하는지를 평가한다. 또한 긴급사태에 대한 조직의 준비성도 평가한다.

1. 업무시스템 설계 (40점)

조직이 핵심역량을 어떻게 결정하고, 고객가치를 전달하기 위해 업무시스템 운영 효과와 주요 프로세스를 어떻게 설계하고, 장애 발생할 수 있는 긴급사태에 대비하면서 조직의 성공과 지속성을 어떻게 달성하는지 기술하시오. 다음과 같은 세부항목에 대한 응답을 포함해야 한다.

1) 핵심역량

- (1) 조직은 핵심역량(core competencies)을 어떻게 결정하는가? 조직의 핵심역량이 무엇인가? 핵심역량을 조직의 미션, 경쟁 환경, 실행계획과 어떻게 관련시키는가?
- (2) 조직의 전체 업무시스템을 어떻게 효과적으로 설계하고 혁신하는가? 조직의 전체 업무시스템에서 내부 주요프로세스와 외부자원 사용을 어떻게 효과적으로 결정하는가?
- (3) 지속가능한(sustainable) 경쟁력 추구를 위한 핵심역량이나 업무프로세스를 관리하고 있는가?

2) 업무프로세스 설계

- (1) 조직의 주요 업무프로세스는 무엇인가? 주요 업무프로세스를 조직의 핵심역량과 어떻게 관련시키는가? 주요 업무 프로세스가 고객에 가치전달, 수익성, 조직의 성공 및 지속성에 어떻게 기여하는가?
- (2) 고객, 공급자, 협력업체 등 공급사슬관리에 해당하는 모든 업체의 요구를 반영한 주요 업무 프로세스의 요구사항을 어떻게 결정하는가? 또한 이러한 주요 업무 프로세스의 요구사항은 무엇인가?

- (3) 조직은 주요 요구사항을 충족시키기 위해 업무프로세스를 어떻게 설계하고, 혁신하는가? 조직의 업무프로세스를 설계할 때, 기민하게 대처하기 위하여 신기술, 조직의 지식, 잠재적 요구를 어떻게 고려하는가? 업무 프로세스의 설계에 사이클 타임, 생산성, 비용절감, 기타 효율적, 효과적 요인들을 어떻게 고려하는가? 주요 업무를 지원하는 프로세스는 무엇이며 어떻게 구성하고 있는가?

3) 긴급사태 대비

- (1) 조직은 재해 및 긴급사태에 대비하여 업무시스템 운영 효율과 사업장을 어떻게 준비하고 있는가? 조직의 재해 및 긴급사태 준비 시스템은 예방, 관리, 업무의 연속, 복구를 어떻게 고려하는가?

주의사항 :

1. 세부항목 VI-1-1)-(1)에서 '핵심역량'이란 조직최고의 전문기술 분야를 의미한다. 조직의 핵심역량은 조직의 시장과 서비스 환경에서 이점을 줄 수 있으며 전략적으로 중요한 능력이다. 핵심역량은 지속할 수 있는 경쟁적 이점을 모방하고, 제공하기 위한 경쟁자 혹은 공급자와 협력업체에 의해 빈번하게 도전받고 있다.
2. 세부항목 VI-1-1)-(2)에서 '운영 효과'는 조직의 업무가 어떻게 달성되고 있는가를 의미한다. 업무시스템 운영 효율은 인적자원, 주요 공급자와 협력업체, 계약업체, 제품과 서비스를 생산하고 전달하는데 필요한 공급사슬의 다른 요소, 비즈니스와 지원프로세스를 포함한다. 조직의 업무시스템 운영 효율은 고객에게 제품과 서비스를 개발, 생산, 인도하고, 시장에서 성공하기 위해 내부 업무 프로세스와 조직에 필요한 외부 자원을 조정한다.
3. 세부항목 VI-1-2)-(1)에서 '주요업무 프로세스'는 조직의 인적자원 대부분을 포함하고 ,고객, 이해관계자, 주주의 가치를 창출한다. 조직의 주요 업무프로세스는 가장 중요한 제품과 서비스의 설계와 인도, 비즈니스, 지원 프로세스를 말한다.
4. 소항목 VI-1-3)에서 '재해 및 긴급사태'는 날씨, 설비, 보안에 관련될 수도 있고, 지역적인 국가적인 긴급사태에 기인할 수도 있으며, 조류 인플루엔자 발생과 같은 잠재적인 대혼란도 포함한다. 정보기술과 관련된 긴급사태 대비는 항목 IV-2에서 기술해야 한다.

2. 업무프로세스 관리와 개선(45점)

조직에 고객의 가치를 전달하고 조직의 성공과 지속성을 달성하기 위해 주요 업무프로세스를 어떻게 운영, 관리, 개선하는가를 기술하시오. 다음과 같은 세부 항목에 대한 응답을 포함해야한다.

1) 업무프로세스 관리

- (1) 조직은 업무프로세스가 설계요구사항을 충족시키기 위해 조직의 업무프로세스를 어떻게 운영 하는가? 조직의 업무프로세스에서 일상 업무가 주요 설계요구사항을 어떻게 충족시키는가? 업무프로세스 상에서 사이클 타임, 생산성, 비용절감, 기타 효율적 및 효과적 요인들을 어떻게 관리하는가? (제조업 중심) 고객, 공급자, 협력업체의 요구를 업무프로세스 관리 운영 중심에 활용하는가? 조직의 업무프로세스를 관리하고 개선하기 위해 사용되는 주요 성과 지표와 프로세스 지표는 무엇인가?
- (2) 검사비용, 시험비용, 프로세스 또는 성과 검사 비용을 어떻게 최소화 하며 결함, 서비스실패 및 재작업을 방지하고 보증비용, 고객의 생산성 손실을 어떻게 최소화 하는가?(제조업 중심)

2) 업무프로세스 개선

- (1) 조직의 업무프로세스에서 보다 나은 성과를 달성하고, 변동성을 줄이고 프로세스를 현재의 비즈니스 요구와 방향에 맞도록 하기 위해 어떻게 개선하는가?
- (2) 전략적 기회의 지속적인 포착을 위한 혁신문화의 관리는 어떻게 이루어지고 있는가?
- (3) 개선 결과와 학습내용을 조직의 학습과 개선으로 이어지도록 다른 조직 및 프로세스와 어떻게 공유하는가?
- (4) 현재의 비즈니스 요구와 방향에 맞도록 조직은 어떻게 자주개선 하는가?

주의사항 :

1. 프로세스 성과의 향상과, 변동성을 감소하기 위해 소항목 VI-2-2)에서 지원 시스템, 식스시그마, ISO9001:2015, PDCA 또는 기타 프로세스 개선도구 등을 접근방법으로 활용 할 수 있다.(제조업 중심)
2. 제품과 서비스의 개선 성과는 항목 VII-1에 보고되어야 한다. 이외의 다른 모든 프로세스 수행성과는 항목 VII-5에 보고되어야 한다.
3. 소항목 VI-2-2)에서 자주개선 활동은 업무개선팀, 공정개선팀, 고객만족팀, 품질분임조등과 같은 각종 팀이나 개인에 의해서 자주적으로 수행되는 개선 활동을 포함해야 한다.

VII. 경영성과(450점)

「경영성과」에서는 조직의 업무수행과 주요사업영역 [제품 및 서비스 성과, 고객중시 성과, 재무 및 마케팅 성과, 인적자원 중시 성과, 프로세스 성과, 리더십 성과]에 대한 조직의 성과와 개선에 대하여 평가한다. 또한 경쟁사와 대비한 상대적인 성과도 평가한다.

1. 제품과 서비스 성과 (100점)

주요 제품과 서비스 성과에 대하여 기술하시오. 그러한 성과를 제품 및 서비스 유형별, 고객집단과 세분시장별로 분류하고 비교 데이터를 포함하시오. 아래 사항에 대하여 데이터와 관련 정보를 제시하시오.

1) 제품과 서비스 성과의 수준과 경향

(1) 제품과 서비스의 성과에 대한 주요 척도/지표의 현재 수준과 경향은 어떠한가? 산업평균, 주요 경쟁사 또는 벤치마크 수준의 비교 및 공급사슬의 관리를 통해 개선된 조직의 성과를 포함하시오.

주의사항 :

1. 이 항목에서 고려하는 지표는 항목 III-1과 III-2에서 수집된 고객관련 정보로부터 도출되는 제품/서비스 성과 지표이다. 이러한 지표로는 제품의 성능 관련 지표, 반품율, 클레임, 불량률, 서비스 실수, 대응시간 및 고객으로부터 수집된 데이터 등이 있다.
2. 비영리조직의 출자기관이 제품과 서비스 성과지표를 지정할 경우 이 지표가 보고서에 포함되어야 한다.

2. 고객중시 성과 (70점)

고객만족과 고객인식 가치를 포함하는 조직의 고객중시 활동에 관련된 성과에 대하여 기술하시오. 그러한 성과를 제품과 서비스 유형별, 고객집단과 세분 시장별로 분류하고 비교 데이터를 포함하시오. 아래 사항에 대하여 데이터와 관련 정보를 제시하시오.

1) 고객중시 성과의 수준과 경향

- (1) 주요 고객만족(불만족) 척도/지표의 현재 수준과 경향은 어떠한가? 이와 같은 결과는 경쟁사 및 귀사와 유사한 제품과 서비스를 제공하고 있는 다른 조직들의 고객만족수준과 어떻게 비교되는가?
- (2) 고객 충성도, 고객유지, 적극적 고객권유와 고객관계 구축의 다른 측면을 포함한 고객인지 가치에 대한 주요 척도/지표의 현재 수준 및 경향은 어떠한가?

주의사항 :

1. 이 항목에서 보고되는 고객만족(불만족) 성과는 항목 III-1의 고객 그룹과 시장세분과 관련이 있어야 하며 항목 III-2에서 서술된 확인방법 및 자료와 관련이 있어야 한다.
2. 세부항목 VII-2-1)-(1)에서 타사와의 비교를 위한 고객만족의 척도와 지표는 고객과 객관적인 외부기관으로부터 제공되는 정보와 데이터를 포함할 수 있다.

3. 재무와 마케팅 성과(70점)

고객 또는 시장 세분화에 따른 귀사의 핵심 재무와 마케팅 성과에 대하여 기술하고 비교데이터를 포함하십시오. 아래 사항에 대하여 데이터와 관련 정보를 제시하십시오.

1) 재무와 마케팅 성과의 수준과 경향

- (1) 재무적 성과, 재무적 생존능력 및 또는 예산 성과의 총괄적 측정을 포함한 재무성과의 척도/지표의 현재 수준과 경향은 어떠한가?
- (2) 시장점유율과 시장 위치, 시장과 시장점유율의 성장을 및 새로운 시장 개척 등의 척도/지표의 현재 수준과 경향은 어떠한가?

주의사항 :

1. 세부항목 VII-3-1)-(1)에 대한 응답은 투자대비 이익, 운영 수익, 수익성 및 세분화된 시장/고객별 수익성등과 같은 재무적 이익의 총괄적 척도를 포함한다. 여기에는 유동성자산, 부채-자산 비율, 당일 가용 현금, 자산의 활용 및 현금 흐름 등의 재무적 생존의 관련된 지표를 포함 할 수 있다. 척도는 세부항목 IV-1-1)-(1)에 보고되어 있는 재무적 측정과 항목 II-2에 설명되어 있는 재무관리방식과 관련 되어야 한다. 비영리조직의 경우 추가적 척도로 예산, 예비 기금, 비용절감 및 저축, 예산대비 관리비지출 및 기금총액 대비 모금 비용 등과 관련된 성과를 포함 할 수 있다.
2. 비영리단체의 경우 세부항목 VII-3-1)-(2)에 대한 응답으로 자선 기부/기금과 새롭게 제공된 프로그램이나 서비스의 수와 같은 척도를 포함 할 수 있다.

4. 인적자원 중시 성과 (70점)

귀사의 인적자원관리 체계 및 근무환경과 관련한 성과를 요약하십시오. 다양한 인적자원 집단을 어떻게 관리하고 있는가에 대하여 기술하십시오. 아래 사항에 대하여 데이터와 관련 정보를 제시하십시오.

1) 인적자원 중시 성과의 수준과 경향

- (1) 인적자원 헌신, 인적자원 만족, 인적자원 개발에 대한 주요 척도/지표의 현재 수준과 경향은 어떠한가?
- (2) 충원수준과 인적자원의 기술수준 등 인적자원 잠재력과 수용능력에 대한 주요 척도/지표의 현재 수준과 경향은 어떠한가?
- (3) 인적자원의 건강, 안전, 복지 및 기타 서비스 등 근무환경에 대한 주요 척도/지표의 현재 수준과 경향은 어떠한가?

주의사항 :

1. 이 항목에서 보고되는 성과들은 범주 V에 기술된 내용과 관련이 있다. 인적자원 중시 성과들은 범주 VI에 기술된 핵심 업무프로세스와 관련이 있으며, 소항목 II-2-1)에 기술된 조직의 실행계획 및 인적자원 계획과 관련이 있다.
2. 세부항목 VII-4-1)-(1)에 대한 응답은 세부항목 V-1-3)-(1)에서 응답한 척도/지표를 포함한다.
3. 자원봉사자에 의존하고 있는 비영리 조직은 자원봉사인력에 대한 관리결과물을 포함한다.

5. 프로세스 성과 (70점)

조직의 효과성 향상에 기여한 핵심 업무성과에 대하여 기술하십시오. 조직의 긴급사태에 대한 준비도 포함하십시오. 성과를 제품/서비스의 유형별, 프로세스와 지역별, 시장별로 구분하십시오. 아래 사항에 대하여 데이터와 관련 정보를 제시하십시오.

1) 프로세스 효과성 성과의 수준과 경향

- (1) 업무시스템 성과에 대한 주요 척도/지표의 현재 수준과 경향은 어떠한가?
재해나 긴급사태에 대한 업무시스템 운영 효율과 사업장의 대책을 포함하시오.
- (2) 주요 업무 프로세스 운영성과의 척도/지표의 현재 수준과 경향은 어떠한가?

주의사항 :

1. 항목 VII-5에서 보고된 성과는 조직개요와 항목 VI-1, VI-2에서 제시한 조직의 주요 운영 요구사항을 기술해야 한다. 항목 VII-1, 항목 VII-2, 항목 VII-3, 항목 VII-4에서 보고되지 않은 성과를 포함하시오.
2. 항목 VII-5에서 보고된 성과는 조직의 성과를 분석, 검토하기 위하여 주요 정보를 제공해야 하고 심사항목 IV-4, VII-1, VII-2, VII-3 성과의 운영 근거를 제공해야 한다.
3. 세부항목 VII-5-1)-(1)의 척도/지표는 감사 적시납기, 외부에서 제공된 제품/서비스/프로세스의 합격율, 공급자와 협력업체 성과, 제품/서비스/업무시스템 운영 효율의 혁신 성과, 내부 직무 및 직무분류의 단순화, 업무배치 개선, 변화관리, 긴급사태의 훈련/연습에서 대응시간, 업무 재배치 또는 우발사고에 대한 연습 결과 등이 있다. 세부항목 VII-5-1)-(2) '업무프로세스 운영성과'의 주요 척도/지표는 생산성, 사이클 타임, 기타 프로세스의 효과성, 효율성, 혁신의 지표 등이 있다.

6. 리더십 성과 (70점)

조직의 주요 지배구조 및 경영진 리더십의 결과를 기술하시오. 여기에는 전략계획 달성의 증거, 윤리적 사업수행, 재무에 관한 책무, 법 준수, 사회공헌 등을 포함하고 비교자료를 제시하시오. 아래 사항에 대하여 데이터와 관련 정보를 제시하시오.

1) 리더십과 사회적 책임 성과의 수준과 경향

- (1) 조직의 전략과 실행계획의 달성 및 핵심 경쟁력 강화에 관한 주요 척도/지표의 결과는 어떠한가?
- (2) 윤리적 사업수행의 주요 척도/지표의 결과는 어떠한가? 윤리적 사업수행의 위반에 관한 핵심 지표/척도를 포함하시오.
- (3) 대내외적 재무에 대한 책무의 주요 척도/지표의 현재 수준과 경향은 어떠한가?
- (4) 규제 및 법 준수에 관한 주요 척도/지표의 결과는 어떠한가?
- (5) 사회공헌에 관한 주요 척도/지표의 결과는 어떠한가?

주의사항 :

1. 세부항목 VII-6-1)-(1)에서의 '전략과 실행계획의 달성에 관한 주요 척도/지표'는 세부항목 II-1-2)-(1)에서의 전략 목표와 세부목표를 다루어야 한다. 실행 계획 성과 지표와 예상 성과는 각각 세부항목 II-2-1)-(6)과 소항목 II-2-2)에서 보고되어야 한다.
2. 세부항목 VII-6-1)-(2)에서의 '윤리적 사업수행의 주요 척도/지표'는 항목 I-2)의 주의사항 4를 참조하시오.
3. 세부항목 VII-6-1)-(3)에서의 '대내외적 재무에 대한 책무의 주요 척도/지표'는 재무제표, 주요 내외 감사소견서, 이에 대한 경영진의 대응 등을 포함할 수 있다.
4. 세부항목 VII-6-1)-(4)에서의 규제 및 법 준수 결과는 소항목 I-2-2)의 요구 사항을 다루어야 한다. 종업원의 직무상 건강과 안전 결과는 세부항목 VII-4-1)-(3)에서 보고되어야 한다.
5. 세부항목 VII-6-1)-(5)에서의 사회공헌 결과는 소항목 I-2-3)에서의 지역사회와 사회공동체에 대한 지원을 다루어야 할 것이다.

III. 현황설명서 작성방법

국가품질상에 신청하기 위해 현황설명서를 어떻게 작성하고 도표는 어떻게 그리는가에 대한 내용을 간단히 제시한다. 현황설명서는 크게 다음의 두 가지로 나뉘어져 있지만 최고경영자의 권두사를 포함시키는 등 다소간의 기업의 특징을 반영하는 것은 무방하다.

- 사업개요 및 경영혁신 성과요약
- 범주별 심사항목에 대한 현황설명

국가품질상 도전 시 품질경영 활동은 우수하게 실행되어 왔지만 효과적인 자료 작성에 실패하여 심사자들로부터 좋은 평가를 받지 못하는 경우가 종종 있다. 다음의 내용을 염두에 두고 자료를 작성한다면 보다 나은 품질경영 성과를 얻을 수 있을 것이다.

□ 현황설명서 분량

현황설명서의 분량은 다음의 표와 같이 신청 조직의 규모에 따라서 제한되어 있으며 글자의 크기와 모양은 특별히 정해져 있지 않다. 그러나 심사원이 현황설명서를 읽는데 어려움이 없도록 편집하는 것을 원칙으로 한다.

구 분 항 목	종합상	비고
사업개요	8쪽 이내	(목차명: 회사개요)
경영혁신성과요약	2쪽 이내	
범주현황	140쪽 이내	(목차명: 범주현황)
합 계	150쪽 이내	

※전체 분량 초과 시 감점 있음

□ 사업 개요

사업 개요는 국가품질상 신청서류의 서두 부분에 포함되는 것으로서 조직에 대한 개략적인 설명이다. 여기에는 조직에게 가장 중요한 것이 무엇이고, 조직을 운영하는 방법과 조직이 지향하는 방향에 미치는 핵심적인 영향에 대해 설명을 한다. 사업 개요는 조직과 조직의 성과에 무엇이 관련이 되고 중요한가에 대한 서술적인 표현을 의미한다. 사업 개요는 다음과 같은 정보를 함축적으로 제공해야 한다.

1. 조직 개요

조직의 사업환경과 고객, 협력업체와 다른 파트너들의 주요 관계를 설명하시오. 다음과 같은 항목에 대한 세부적인 응답을 포함하여야 한다.

1) 조직의 환경

- (1) 조직의 주요 제품/서비스는 무엇인가?
고객에게 어떤 방법으로 인도되는지 설명하시오.
- (2) 조직의 내용과 문화는 어떠한가?
조직의 목적, 비전, 사명감, 가치 등을 포함하시오.
- (3) 종업원에 대하여 설명하시오.
교육정도, 종업원과 직무의 다양성, 노조나 협의체, 계약직 종업원의 사용, 특별한 안전 요구사항 등을 포함하시오
- (4) 주요 기술, 설비 및 장비는 무엇인가?
- (5) 조직이 준수해야하는 규제 및 법적 요구사항은 무엇인가?
산업보건 및 안전법규, 인증 요구사항과 환경, 재무 및 제품 법규 등을 포함하시오.

2) 조직의 관계

- (1) 주요 고객집단 및 세분시장을 쓰시오.
제품/서비스에 대한 주요 요구사항은 무엇인가?
이러한 요구사항이 고객집단과 세분시장별로 어떻게 다른지 포함하시오.
- (2) 공급자와 판매망의 형태는 무엇이고 주요 공급사슬(Supply Chain)의 요구사항은 무엇인가? 공급자 및 고객과의 협력관계와 의사소통 방법은 무엇인가?

주의사항 :

1. 고객집단과 세분시장의 요구사항[1-2)-(1)]은 납기준수와 낮은 결함수준, 가격 절감, 전자적 의사소통(e-communication), 판매후 서비스 등을 포함한다.
2. 의사소통 구조[1-2)-(2)]는 양방향이어야 하며, 전화나 서면에 의한 대인적 의사소통과 전자적 의사소통이 있고, 기업에 따라 다른 방법이 있을 수 있다.

※ 각 항목의 주의사항들은 세 가지 목적을 갖는다.

- (1) 표현된 항목들의 용어나 요구사항을 명확히 함.
- (2) 표준 항목요구에 부합하는 정보를 제공함.
- (3) 모든 항목과의 연계관계를 표현함.

2. 조직의 도전현황

조직의 경쟁환경, 주요 전략적 도전과제, 성과개선 시스템을 기술하시오.
다음과 같은 항목에 대한 세부적인 응답을 포함하여야 한다.

1) 경쟁환경

- (1) 경쟁적 지위는 무엇인가? 산업 내에 있어서의 조직의 상대적 규모 및 성장성, 경쟁자의 숫자와 유형을 포함하시오.
- (2) 경쟁자와 비교하여 조직의 성공을 결정하는 주요 요소들은 무엇인가? 경쟁 상황에 영향을 주는 것으로서 현재 진행 중인 어떠한 변화라도 포함하시오.

2) 전략적 도전과제

주요한 전략적 도전과제들은 무엇인가? 인적자원, 사업, 세계화, 운영측면의 도전과제들을 포함하시오.

3) 성과개선 시스템

조직이 어떻게 성과 개선에 초점을 유지하도록 하는가? 주요 프로세스에 대한 체계적 평가 및 개선과 조직학습 및 지식공유 육성에 대한 접근방식을 포함하시오.

주의사항 :

1. 성공요소들[2-1)-(2)]은 가격우위, 설계 서비스, e-서비스, 지리적 근접성, 제품보증 및 제품선택사양 등과 같은 차별화 요소들을 포함할 수 있다.
2. 전략적 도전과제[2-2)]는 기업 및 최종소비자와 전자 의사소통, 제품출시 주기단축, 인수합병(M&A), 세계적 마케팅과 경쟁, 고객유지, 종업원유지, 가치사슬 통합 등을 포함할 수 있다.
3. 성과개선[2-3)]은 평가시스템에서 조직의 접근방식과 전개범위를 평가하기 위해서 사용된다. 이 질문은 심사원들과 조직이 “성과개선에 대한 조직의 접근방식”의 전반적 상황을 이해하는 것을 도우려는 것이다.

3. 경영혁신 성과 요약

다양한 조직의 경영혁신 성과를 요약하여 설명한다.

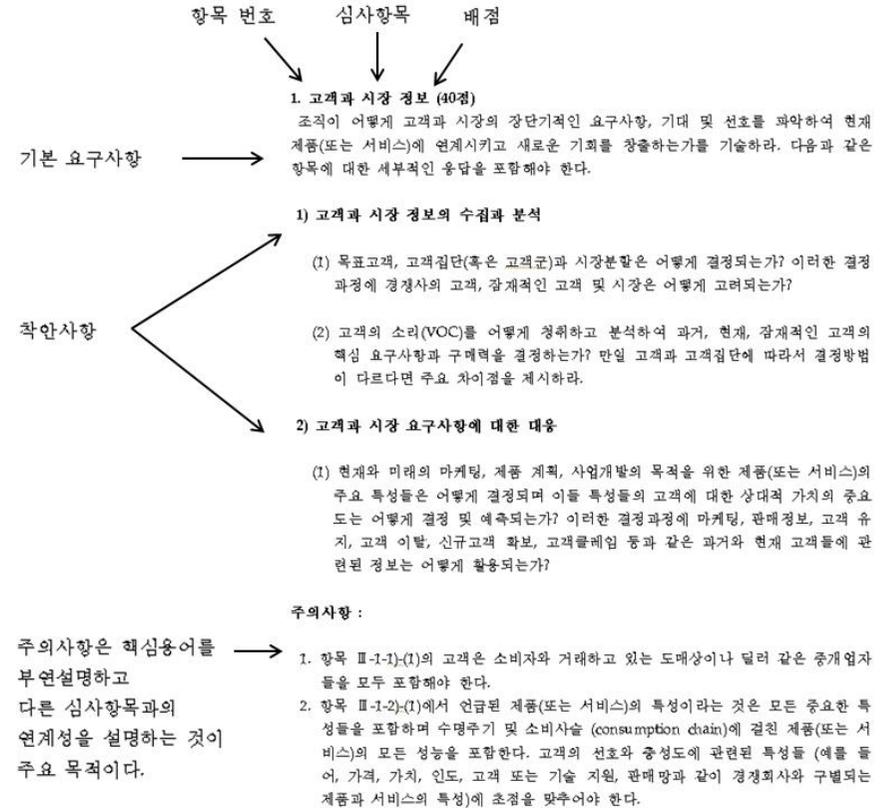
※ 사업개요의 중요성

사업개요는 다음과 같은 이유로 매우 중요하다.

- 자체평가와 현황설명서 작성할 때 가장 적절한 출발점이다.
- 주요 사업성과 요구사항 및 사업결과에 대한 주요 정보에서 야기될 수 있는 잠재적 견해 차이를 식별하게 해준다.
- 현장방문을 포함해서 모든 심사단계에서 심사원과 판정관이 조직과 조직이 중요하게 여기는 것과 조직 자체를 이해하는데 이용된다.
- 초기 자체평가에 사용될 수 있다. 모순되거나, 사소하거나, 제공할 정보가 없는 항목들을 식별해냈다면, 그것들에 대해서는 다음단계의 자체평가를 진행시키지 않고 실행계획 수립과제로 돌리 수 있을 것이다.

□ 범주 현황

범주 현황은 각 범주별로 심사항목에 대해서 응답하는 것을 의미한다. 여기서는 7개의 범주로 나누어져 있는 국가품질상 평가기준을 토대로 범주별로 각 심사항목에 대한 응답 자료 및 정보를 효과적으로 제시해야 한다. 평가기준을 신중히 검토하여 기준이 의도하는 바를 명확하게 응답하는 것이 중요하다. 각 범주는 몇 가지 심사항목으로 구성되어 있으며 이들 심사항목은 또한 착안사항으로 구분되어 있다. 그리고 각 착안사항에서 중점적으로 평가될 세부항목들이 질문형태로 주어진다. (그림 참조 요망) 따라서 현황설명서는 착안사항과 세부항목들이 요구하는 데이터나 정보를 함축적이면서도 효과적으로 제시하는 것이 중요하다.



1. 접근방식/전개 범주 현황설명서 작성

범주 I ~ VI은 접근방식/전개 범주들로서 핵심 접근방식과 전개범위에 초점을 두고 있다. 그러나 접근방식에 대한 추진실적은 평가하기가 까다롭다. 예를 들어, 만약 몇몇 접근방식들의 실적이 미흡하거나 경쟁사에 비교하여 더 느리게 개선되고 있다면, 그러한 이유가 무엇이고 개선에 박차를 가하기 위해서는 어떠한 조치를 취해야 하는가를 이해하는 것이 중요하다.

접근방식/전개 항목의 목적은 빠른 성과개선을 가능케 하는 주요 프로세스를 평가하는 것이다. 접근방식/전개 항목에 대한 평가와 피드백은 적용 내용과 전개범위에 따라 크게 좌우된다. 따라서 이들 항목에 대해서는 핵심 프로세스의 정보를 제공하는 것이 중요하다. 그러한 정보를 검토하고 정리하는 요령은 다음과 같다.

“어떻게”의 의미를 이해하라.

접근방식에 대한 정보를 요구하는 항목들은 “어떻게”라는 표현으로 해당 기업이 적용하고 있는 방법을 묻고 있다. 신청 조직들은 방법, 측정, 전개, 그리고 평가/개선/학습요인과 같은 핵심 프로세스의 정보에 대해서 응답해야 한다. 이러한 정보가 부족한 응답이나 단순히 사례를 제시하는 수준에 그치는 응답들은 심사원으로부터 좋은 점수를 받기 어려울 것이다. 다음 사항들을 고려해서 현황설명서를 작성하는 것을 추천한다.

- 무엇(what)과 어떻게(how)를 구별하여 제시하라.
해결방법과 그 결과가 명확히 제시되어 있는가?

핵심 프로세스들은 무엇이고 그것들이 어떻게 운영되는지에 대한 정보를 주는 것이 중요하다. 누가 그 업무를 수행하는가를 포함하는 것도 도움이 되기는 하지만, 단순히 ‘누가 한다’라는 설명만으로는 심사원들이 피드백을 할 수 없다. 예를 들어서, “고객만족 부서가 고객만족 자료를 분석한다”라는 설명은 분석 과정에서의 강점과 약점이 주어지지 않았으므로 피드백이 불가능하다.

- 모든 활동이 시스템적임을 입증하라.
체계적인 접근방법을 제시하는가 아니면 단순히 사례를 들어 일화를 소개하는데 그치고 있는가?

시스템적인 접근방법들은 반복적이며 개선과 학습이 가능한 자료와 정보를 제공한다. 바꾸어 말하면, 접근방법들이 평가와 개선이 가능하여 결국 완전한 정보를 얻을 수 있는 상황이면 시스템적이라고 말할 수 있다.

- 전개범위를 명확히 보여라.
현황설명서에 소개된 접근방법의 전개범위에 대해서 명확하고 충분한 정보가 제시되어 있는가?

전개는 조직의 여러 부서에서 무엇이 추진되었는지를 도표를 이용하여 함축적으로 제시될 수 있다.

- 항목 요구사항에 완전하게 응답하라.
착안사항에 대해서 충분한 정보를 제공하고 있는가?

빠트린 정보는 접근방법 또는 전개에서 미흡한 부분으로 간주되어질 것이다. 모든 착안사항은 최종 검토시 점검되어야 한다. 각 착안사항에 대한 세부항목들은 개별적으로 응답할 수도 있고 종합적으로 응답할 수도 있다.

참조사항을 적절히 활용하라.

가능하면 각 항목에 대한 응답이 자체적으로 충분한 정보를 제공하는 것이 바람직하다. 그러나 심사항목의 특성상 어떤 항목들은 다른 항목과 중복된 내용을 제시하면서 응답해야 하는 경우가 발생할 수 있다. 이때에는 내용의 중복제시를 피하기 위해서 참조사항을 활용할 것을 추천한다. 예를 들어서, (항목 III-1-1) 참조) 라는 표현으로 자료의 중복제시를 피할 수 있다. 그러나 지나친 참조사항 제시는 피해야 할 것이다.

함축적인 형식을 이용하라.

현황설명서는 허용된 문서분량을 지켜야 하므로 그림이나 도표를 효과적으로 이용하여 함축적으로 작성해야 할 것이다.

2. 경영성과 범주 현황설명서 작성

범주 VIII, 경영성과는 품질경영 추진성과의 평가에 초점을 두고 있다. 현황설명서에 기록된 경영성과들은 사업개요, 전략기획, 운영관리 등에서 강조된 주요 성공 요인들을 다루어야 한다. 경영성과에 대한 자료 제시는 다음의 4가지 사항을 신중히 고려해야 한다.

- 성과와 변화의 중장기적인 경향(추이)을 나타내는 자료를 제시해야 한다.
- 제시된 경영성과 척도가 의미 있게 해석될 수 있어야 한다.
- 경쟁사 혹은 벤치마킹사사의 성과와 비교자료를 제시하는 등 경영성과를 상대적인 우수성을 입증하는 자료를 제시해야 한다.
- 주요 경영성과들을 대부분 포함시켜서 우수 경영성과의 범위를 제시해야 한다.

□ 현황설명서 작성시 주의사항

현황설명서는 다음과 같은 사항에 주의하여 작성되어야 한다.

1. 심사기준에 나와 있는 용어를 적절히 사용하라

심사기준은 품질경영이 추구하는 궁극적인 모델을 설명한다고 볼 수 있다. 따라서 심사기준에 나와 있는 용어를 통일하여 사용하는 것은 심사원이 신청 조직의 품질경영 활동을 이해하는데 크게 도움이 될 수 있다. 심사기준이 요구하는 것을 충분히 만족시킨다는 것을 보여주는 것이 중요하므로 심사기준에 충실할 필요가 있는 것이다. 그러나 심사기준에 있는 내용을 반복하여 기술하는 경우는 마치 문제를 다시 한 번 쓰는 경우와 비슷하므로 피하는 것이 바람직하다.

2. 프로세스를 효과적으로 설명하라

“우리는 다양한 방법으로 고객의 요구를 구분하고 있다”라는 설명은 다양한 방식이 프로세스에 대해서 무엇을 의미하는지 구체적으로 제시하지 못하고 있다. 이와 같이 프로세스에 대한 모호한 표현은 가능한 사용하지 말아야 한다. 심사원이 정확히 고객의 요구를 어떻게 구분하고 있는지 판단할 수 없기 때문이다. 각 프로세스에 대한 설명은 단계별로 잘 기술하거나 세부 흐름도를 준비하여 대응하는 것이 좋다.

3. 프로세스를 설명할 때 적절한 예시를 활용하라

프로세스를 설명하는 과정에서 적절한 예시를 활용하는 것이 효과적이다. 예시는 상황을 설명하는 과정에서 흥미와 정확성을 나타낼 수 있다. 심사원은 신청 조직을 보지도 못했고 친숙하지도 않다는 것을 염두에 두어야 한다. 사례는 심사원이 어떻게 신청 조직이 업무에 접근하고 수행해 나가는지 이해하는 것을 용이하게 해준다.

4. 모호한 표현은 최소화시켜라

많은 심사항목에 대한 답변을 제한된 분량 이내에 요약한다는 것은 어려운 일이다. 신청 조직들은 가능한 많은 자료와 정보를 산발적으로 제공하는 실수를 범하기 쉽다. 과도한 정보는 정리되어야 하고 막연하고 일반적인 프로세스 묘사는 심사원로부터 좋은 호응을 얻지 못한다. 다음의 보기는 모호하고 불확실한 답변의 전형적인 예이다.

제품 (또는 서비스) 및 최근 거래에 관하여 고객으로부터 즉각적이며 효과적인 피드백을 얻는 방법은 무엇인가?

우리들은 고객들과 유대관계를 다루기 위하여 접근하는 활동에 자부심을 갖고 있다. 판매 조직 및 현장 대리인과 함께 고객의 기대를 지속적으로 만족시키기 위하여 여러 고객들과 접촉하고 있다. 매일 전화 혹은 면담을 통해 고객들과 유대관계를 강화시켜 나가고 있다. 한 가지 예로서 한국 제조회사는 우리들과 21년간 고객으로 관계를 유지하고 있다.

5. 상호참조를 효과적으로 이용하라

신청 조직은 각 항목에 대해 자체 내에서 답변을 해야한다. 하지만 답변 중에는 상호 관련이 있는 여러 항목이 제시될 수 있다. 이 경우에는 내용을 반복하는 것보다 다른 항목의 답변을 참조시키는 것이 적절하다. 중요한 것은 해당 페이지 번호, 항목 및 언급하고자 하는 특정 분야를 명확히 제시해야 한다. 그러나 물론 어떤 특정한 항목의 반복적인 설명이 답변에 있어서 효과를 증대시킬 수 있다고 생각되면 반복해서 데이터나 정보를 제시할 수도 있을 것이다.

6. 관련된 척도/지표를 효과적으로 제시하라

만약 업무수행 지표 20가지 중 5~6가지를 선택하여 보고한다면 심사원은 당신이 실적이 좋은 것만 골라서 보고용으로 선택했다고 추측할 수 있다. 부정적인 데이터는 보고하지 않는 경향이 있는데 이는 신중을 기해야 할 부분이다. 성과측정을 위해서 100가지 지표를 활용한다고 설명하고 3~4 가지만 업적으로 제시한다면 문제가 있다고 볼 수밖에 없다. 모든 지표를 자세히 제공할 필요도 없지만 도표를 이용해서 현실적인 자료를 효과적으로 제시하는 것은 중요하다.

7. 데이터가 있으면 데이터를 제시하라

그래프와 도표로 제시할 수 있는 데이터가 있으면 포함시키는 것이 중요하다. 특히, 범주 7 경영성과는 중장기적인 개선 추이를 평가하기 때문에 더욱 그러하다. 데이터를 제시하지 않은 상태에서 장황한 설명으로 성과를 주장하는 것은 좋은 평가를 받기가 어려울 것이다. 가능한 현지심사를 하지 않더라도 확인할 수 있는 정보는 함축적으로 현황설명서에 포함시키는 것이 바람직하다.

8. 해당되는 정보만을 제시하라

심사항목에 해당되는 정보만을 제시해야 한다. 심사원들은 복수의 신청 조직을 평가해야 하므로 심사원들이 정보의 타당성을 일일이 확인하고 평가한다는 것이 현실적으로 어렵다. 잘못된 정보가 수록된 경우에는 신청 조직은 언급할 분야를 잘못 이해하고 있거나, 답변 시 언급할 내용이 별로 없다는 것으로 오해받을 수 있다.

9. 약어의 사용을 최소화 하라

약어 사용은 종종 심사원이 혼동할 수 있으므로 자제해야 되고 회사 안에서만 통용되는 약어는 공식적으로 사용하면 안된다. 반드시 약어를 사용해야 하는 경우는 설명하기 전에 약어에 대한 설명을 기술한 후 사용하는 것이 좋다.

□ 현황설명서의 도표 작성 시 주의사항

많은 현황설명서들이 복잡하고 이해하기 어려운 도표들을 사용하여 작성되고 있다. 현황설명서에 포함될 도표는 다음 사항을 주의하여 작성할 것을 추천한다.

1. 본문에서 도표를 간단히 소개하라.

도표가 무엇을 나타내는지 별도의 설명 없이 단순히 도표만 그려놓는 경우가 많다. 그림이나 표는 설명이나 참조 없이 단독으로 게재될 수 없다.

우수 사례: <그림 X> 는 지난 3년 동안 계속 80% 이상을 상회한 고객만족도의 수준을 보여주는 것이다. 지난 3년 동안에 지속적인 개선을 보여주고 있다.

2. 도표에 나타난 정보를 지나치게 자세히 설명하지 말아라.

도표는 설명되어야 하나 도표 자체에 정보를 보유하고 있는 경우에는 본문에 중복해서 장황하게 설명할 필요는 없다. 다음 사례는 그래프를 너무 자세히 설명하려는 나쁜 예이다.

실패 사례: 아래의 그래프가 보여주는 것처럼 고객만족도의 수준은 1991년에 78%로 시작하여 1992년에 83%로 증가되었고 1993년에는 79%로 감소되었으며 1994년에는 다시 86%로 증가되었다. 1995년에는 88%로 증가되고 1996년에는 92%까지 향상되어 그 이상을 유지하고 있다.

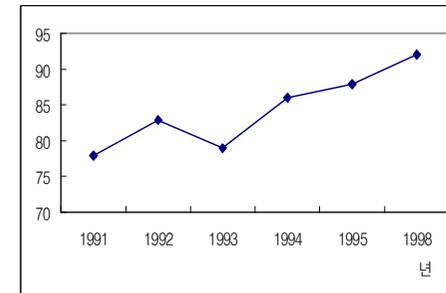


그림 1. 최근 6년간의 고객만족도 수준과 경향

3. 도표는 복잡하지 않아야 한다.

가능한 한 도표에 많은 정보를 나타내려고 욕심을 보이는 경우가 있다. 주요 개선사항이나 결과를 지적하고 관련 요소를 표시하는 것은 심사원이 데이터를 해석하는 데 도움을 줄 수 있다. 그러나 그래프를 읽기 힘들고 산만하게 만들지 않도록 유의해야 한다. <그림 2>는 산만하고 이해하기 어려운 전형적인 그래프를 소개하고 있다.

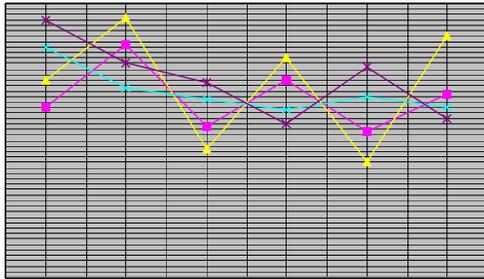


그림 2. 이해하기 힘든 복잡한 그림은 피할 것

4. 목표대비 실적을 그래프에 표시하라.

목표치가 없는 그래프는 이해하기 어렵다. 어떻게 성과가 목표치에 접근하느냐 하는 것을 보여주기 위해서 목표치는 반드시 그려져야 한다. <그림 3>은 좋은 예이다.

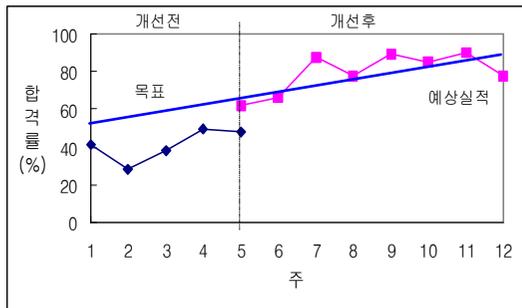


그림 3. 목표치를 그림에 표시할 것

5. 개선활동 전/후 데이터 분리하여 제시하라.

평가의 기준이 되는 데이터는 개선활동 도입 전의 수행결과이다. 개선활동 전/후의 결과 표시가 중요한데, 이것을 보여 주기 위해서는 개선활동을 시작하기 전과 후의 결과를 보여주어야 한다. 그래프를 사용하여 설명하고자 할 때, 수직선을 사용하여 분리하는 것이 좋다. <그림 4>는 개선활동 전/후 데이터가 분리된 좋은 예이다.

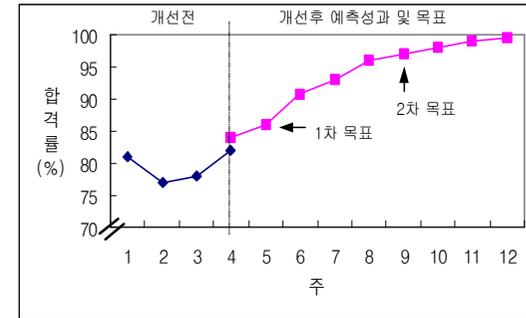


그림 4. 개선 전과 개선 후를 대비시켜 볼 수 있도록 할 것

6. 표준 유형의 도표를 사용하라.

복잡하고 표준화되지 않은 그래프의 사용은 피해야 한다. 대부분의 데이터는 막대그래프나 선 그래프 정도를 이용하여 표시할 수 있다. <그림 5>는 적절히 작성된 선 그래프를 보여주고 있다. 또한, <그림 6>은 일반적으로 많이 활용되고 있는 표준화된 그래프들이다.

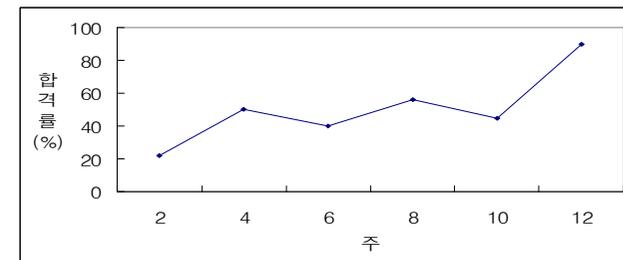


그림 5. 표준 유형의 도표를 사용할 것

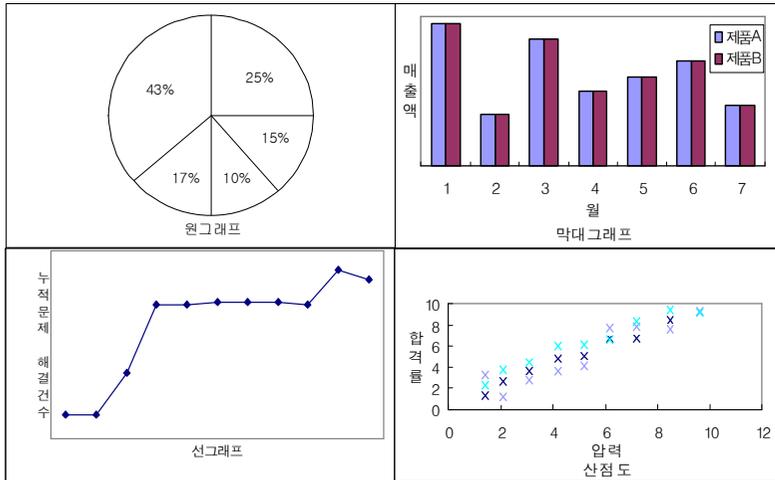


그림 6. 다양한 형태의 표준 도표

7. 정확하고 명확한 라벨을 사용하라.

현황설명서에 포함된 그래프의 라벨은 적절하고 완전하게 표시되어야 한다. 특히 두 개의 축은 서술하고자 하는 척도를 적절한 특성으로 표시하여야 한다. <그림 7>은 이해하기 쉽도록 라벨이 적절히 표시된 그래프를 예시하고 있다.

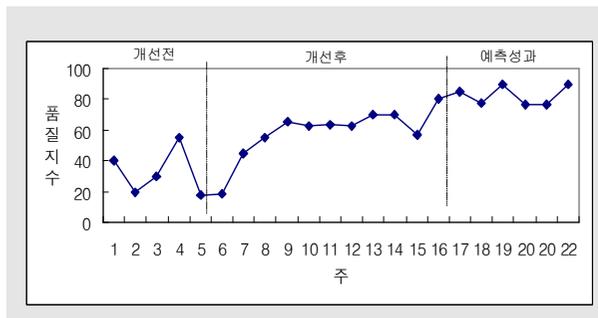


그림 7. 각 좌표와 의미를 적절히 라벨을 붙여서 설명할 것