

중소기업 성과주의 문화구축을 위한 보상제도 설계



CSTONE CONSULTING
SOLUTION 소개자료

-HRM SERIES, THEME 3-



Copyright © 2012 by CSTONE CONSULTING INC. ALL RIGHTS RESERVED.

No part of this publication may be reproduced. Stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means –
Electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise – without the permission of CSTONE CONSULTING INC.

This document provides an outline of a presentation and is incomplete without the accompanying oral commentary and discussion.

중소기업 성과관리의 현 주소

1

■ 중소기업 성과관리 문제점

국내 중소기업은...

■ 성과중심의 보상 미흡

- 연공 위주의 급여체계
- 획일적인 보상

■ 직무가치에 따른 보상 미흡

- 직무특성과 조직 내 역할에 관계없는 획일적인 보상
- 직무가치에 대한 기준 부재

■ 시장가치 중심의 보상 미흡

- 보상의 외부경쟁력 확보 기반 취약
- 보상을 통한 동기부여 효과 미흡
- 핵심 인재의 장기적 근속확보 불가능

■ 현업중심의 보상 미흡

- 획일적인 보상관리로 부서특성 및 직무특성 반영 미흡
- 평가권자와 보상권자의 불일치

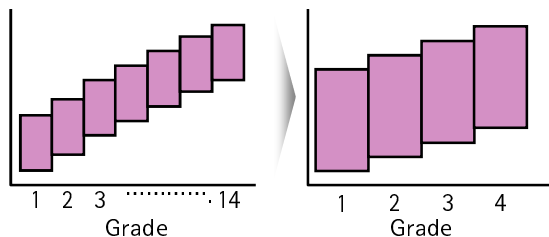
■ 선진기업의 보상관리

90년대 이후 많은 선진 기업들이 성과향상 및 경력개발, 유연하고 Flat한 조직설계를 위해 직급 단계를 축소하고 보상의 기회를 확대하는 Broad banding System을 도입하고 있음

GE



- 불필요한 직급 수를 축소, Broad banding 도입 (14등급 → 4등급)
- 연공, 직무가 아닌 주로 역량과 성과를 기준으로 급여를 지급함
- 직급별 최소 책임/역할 및 필요역량을 규정하여 개인 역량 개발 및 승진의 목표를 제시함
- 직급 내 보상기회를 최대한 넓혀 성과지향형 보상 시스템 설계



LG



- 효봉제 폐지 (2000)
- 9등급을 수행역할을 중심으로 4단계로 축소, Broad banding 도입
- 성과에 따른 기본급 차등 실시

[LG 그룹 신직급체계]

구분	일반적 업무 및 역할 (전문직 제외)
Leader	일정 규모 이상의 공식 조직의 책임관리자
Senior	소규모 조직의 책임관리나 보조관리
Junior	비정형화된 업무를 자기책임하에 수행하는 역할
Assistant	정형화된 업무, 단순반복적 업무 수행자



중소기업 CEO께 드리는 질문

2

■ 보상관리 수준 점검을 위한 체크리스트

- 직원들은 현재의 보상수준에 만족하고 있습니까? ☐
- 타사에 비해서 매우 적은 수준의 임금을 제공하고 계십니까? ☐
- 매년 임금인상으로 인해 직원들은 보상에 대한 불만이 사라지고 일에 대해 동기부여되고 있습니까? ☐
- 직원들은 연봉 책정기준에 대해 공정하고 합리적이라고 생각하고 있습니까? ☐
- 성과평가 결과에 따라 임금은 차별적으로 인상되고 있습니까? ☐
- 급여 책정에 있어서 가장 중요한 기준이 얼마나 근속했는가입니까? ☐
- 직원들의 매년 성과평가 결과에 따라 인센티브 등 변동급적 성격의 급여를 지급합니까? ☐
- 직원들은 연봉인상과정이 공정하고 투명하게 이루어지고 있다고 생각하고 있습니까? ☐
- 급여로 핵심인재를 유지하고 있습니까? ☐

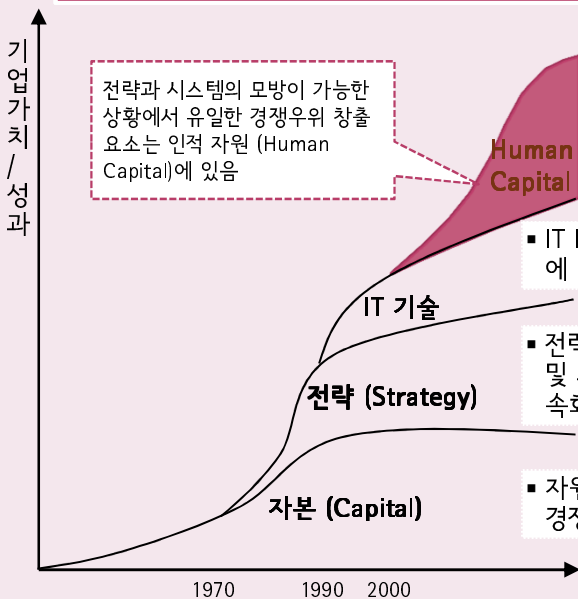


성과관리의 필요성과 핵심고려사항

3

■경쟁우위 창출 관점에서의 인적 자원 관리의 중요성

기업은 성장하고 있는데 인적자원관리 역량이 이를 따라가지 못하거나, 경쟁이 격화되고 전략과 시스템의 모방이 가능한 시장에서 우수한 인재를 갖추지 못한다면 지속적인 성장의 유지는 불가능



- IT Infra와 시스템에 의한 의사결정
- 전략적 의사 결정 및 의사결정의 신속화
- 자원 우위에 의한 경쟁 우위 창출



“21세기는 탁월한 한 명의 천재가 1000명, 1만 명을 먹여 살리는 인재경쟁 시대다. 핵심인재를 먼저 확보하고 양성하는 것은 CEO들의 기본 임무이자 능력이다.”
- 이건희 -

“우리는 우리의 모든 시간을 사람을 위해 쓴다. 우리가 사람 다루는 일을 소홀히 하게 되면, 이 회사 또한 망하게 된다.”

- Jack Welch -

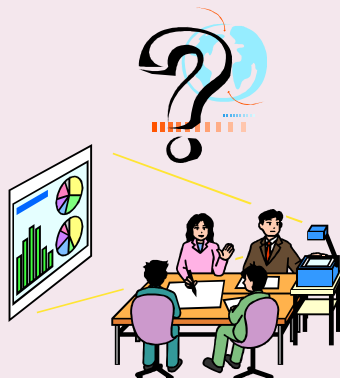


“미래의 기회를 성공으로 이끌기 위해서는 수익창출이나 선진 경영 방식 못지않게 중요한 것이 인재다. 실천의 주체인 인재를 찾아내고 육성하는 일에 투자를 아끼지 않을 것이다.”

- 구본무 -

■핵심고려사항

중소기업의 경쟁력 제고와 지속가능한 성장을 위해서는 공정하고 동기부여가 가능한 성과지향적인 보상체계 수립이 필요. 이를 성공시키기 위해서는 다음과 같은 상황을 고려해야 함



경쟁사 대비 보상 수준을 어떻게 유지할 것인가?

경영 전략 및 기업 문화를 고려할 때 바람직한 보상 구조는 무엇인가?

새로운 직급 단계에 적합한 기본급 범위를 어떻게 설정할 것인가?

보상 결정요소로 어떤 항목을 반영할 것인가?

보상 항목 설정 시에 변동 성과급 비중은 어떤 기준에 의해 차별화를 시킬 것인가?

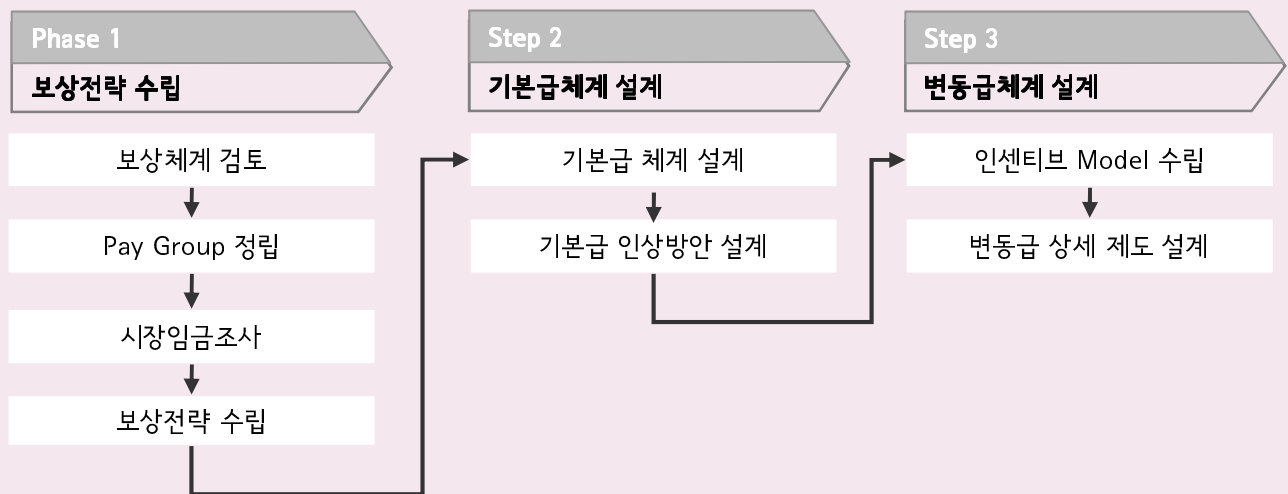
성공으로의 길

Why CSTONE Consulting?

프로젝트 추진 Frame Work 및 일정

4

■Project Framework



■프로젝트 추진일정

* 추진일정 등은 기업의 사정 등에 따라 변동 될 수 있음

Phase	세부내용	+1W	+2W	+3W	+4W	+5W	+6W	+7W	+8W	+9W	+10W
Phase I. 보상전략 수립	보상체계 검토										
	Pay Group 정립										
	시장임금조사										
	보상전략 수립										
Phase II. 기본급체계 설계	기본급체계 설계										
	기본급 인상방안 설계										
Phase III. 변동급 체계 설계	인센티브 Model 수립										
	변동급 상세제도 설계										

Why CSTONE Consulting?

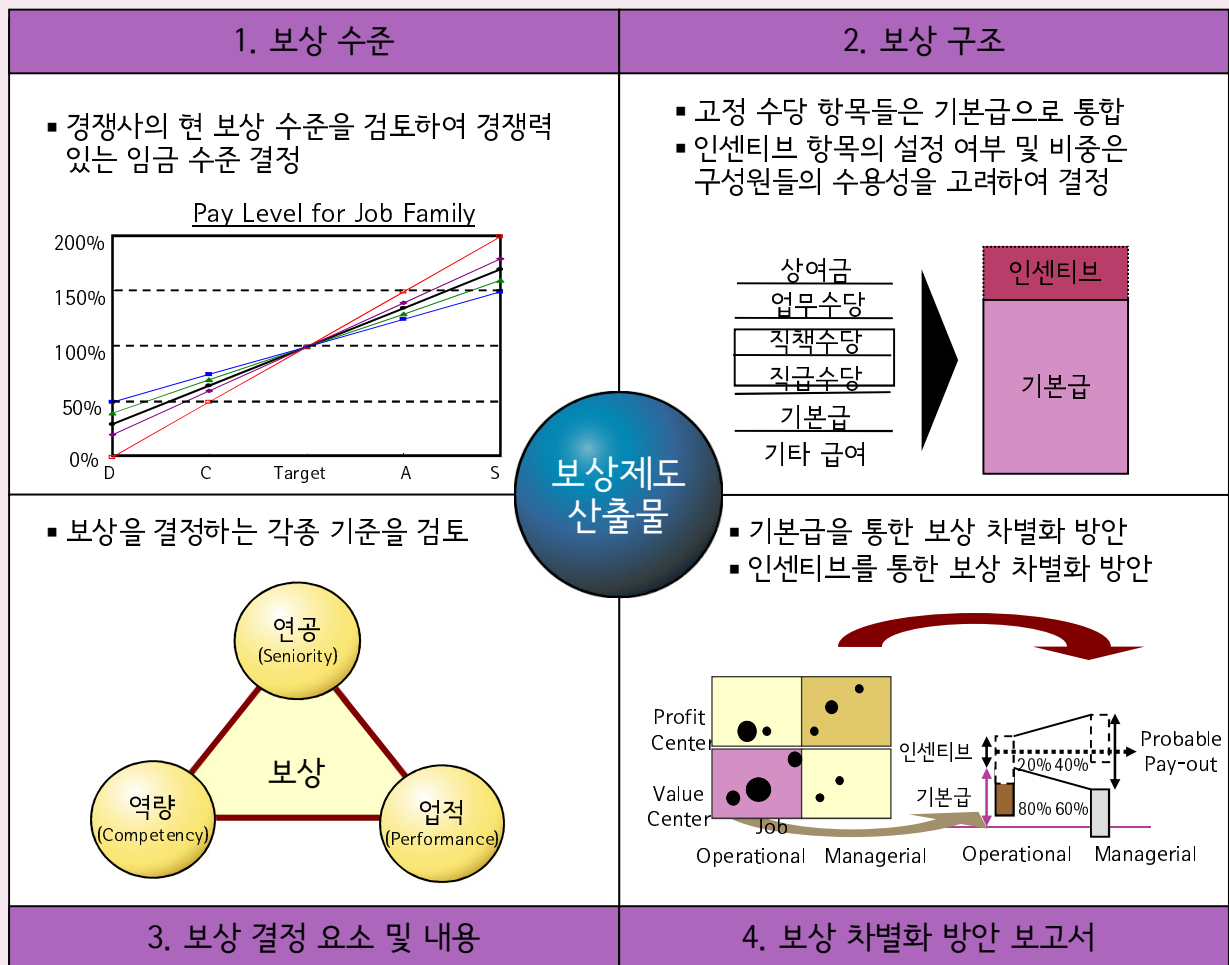
CSTONE Consulting만의 차별성

5

■CSTONE Consulting만의 차별성

- 회사의 지급능력과 직원들에 대한 보상의 동기부여 역할의 균형성 유지
- 중소기업 역량에 맞춘 단계별 보상 프로그램과 교육훈련
- 중소기업의 잦은 이직률에 따른 인사관리기능의 유지, 발전을 위한 운영 아웃소싱 서비스
- 보고서의 생산에 그치지 않고 프로젝트 완료 후 중소기업 전문 경영지도사에 의한 지속적인 회사에 최적화된 경영컨설팅(평가대행, 연봉협상 대행 등) 서비스 동시 제공
- 기업의 경쟁력강화와 지속가능경영체계 확립

■보상제도 수립 보고서 Output Image

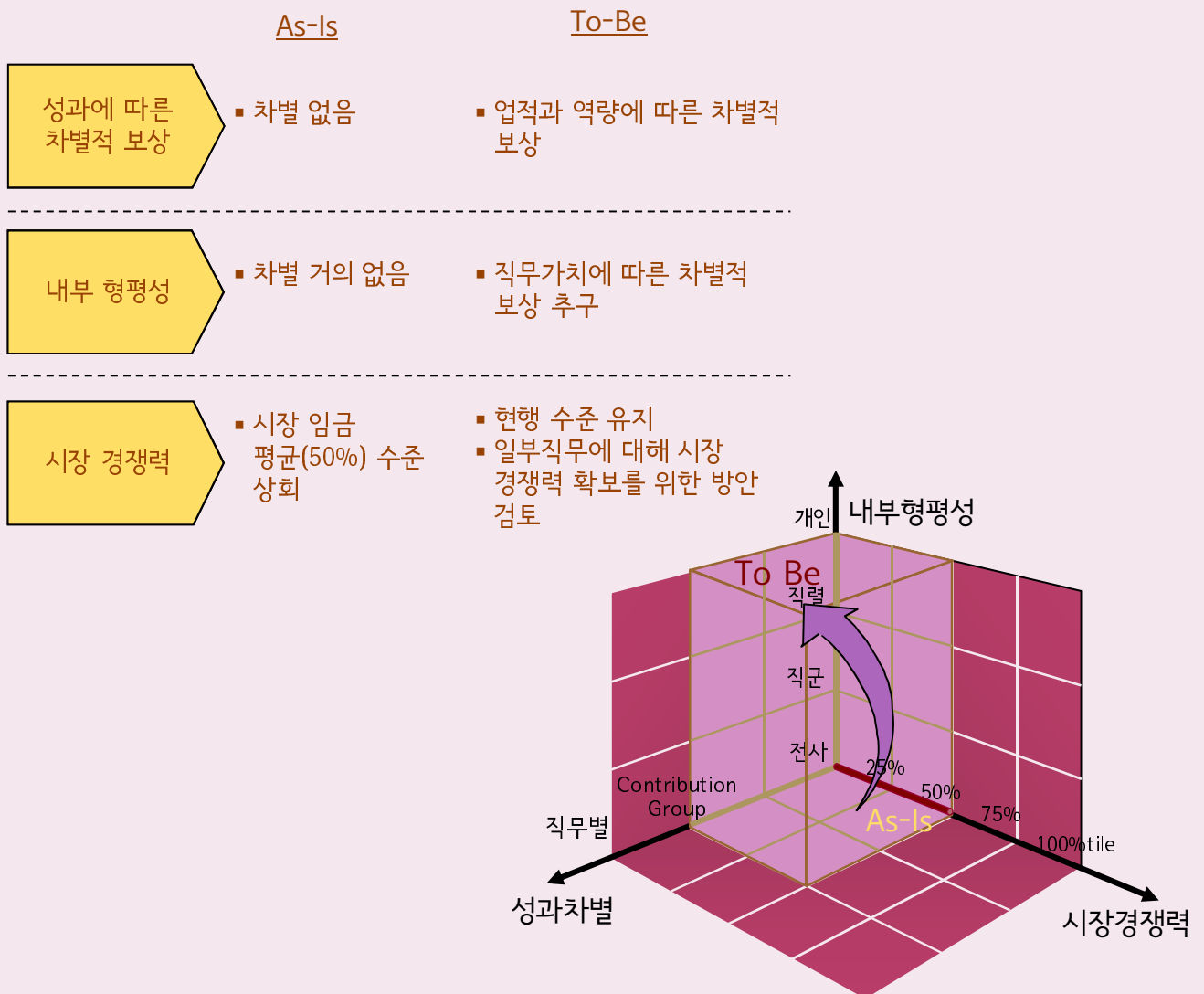


보상제도 설계 기대효과

6

- 보상전략은 귀사의 경영전략을 토대로 경쟁사 및 선진기업의 제도 분석과 대내외 환경 요인 및 사업적 요인 등을 종합적으로 고려하여 수립되어지며,
- 새로운 보상전략은 내부적으로는 합리적인 제도를 구축하고 외부적으로는 시장경쟁력 있는 보상제도를 구축 할 수 있음

새로운 보상전략으로 인한 보상 정책의 변화



CSTONE 회사 소개

7

- **CSTONE** 컨설팅은 “Cornerstone에서 나온 말로 고객 성공의 초석이 되겠다는 의지”가 담겨져 있습니다. 2003년 설립 이후 현재까지 국내 유수의 대기업 및 중소기업, 정부 공공기관의 프로젝트를 수행하고 있으며 2006년도에는 경영컨설팅 부문 중소기업청장상을 수상하며 국내 컨설팅 산업을 견인하고 있습니다.

■이경하 대표이사 - Managing Partner



- 서울대학교 경영학과
- 서울대학교 행정대학원
- 한성대 대학원 겸임교수
- BearingPoint
- Anderson
- Ernst & Young
- 전국경제인연합회
- LG전자

■ 관련 컨설팅 수행실적

- SK Academy: EVA, 변화관리, 리더십, 관리회계 교육
- 중소기업청: 중소기업 SEM 모델 개발
- 한국항공우주산업 : Process Innovation
- SK C&C 경영관리 PI 프로젝트 수행
- 동부그룹 경영성과관리 체계 수립
- CJ 전략적 원가관리 프로젝트 수행
- 세방전지 전략적 관리회계 도입 프로젝트
- 그 외 중소·중견기업 다수 프로젝트 수행



■CSTONE이 걸어온 길

- ❖2003년
 - (주)씨스톤컨설팅 설립
 - 중소기업 정보화 추진 사업자 선정
- ❖2004년
 - 정보통신부 한국IT 중소벤처기업연합회(PICCA) 글로벌 마케팅 전략 수립 지원사업 전문 컨설팅 법인 선정
- ❖2005년
 - 중소기업 e-Consulting 사업자 선정
 - 중소기업청 쿠폰제 경영컨설팅 지원사업 컨설팅사 선정
 - 중소기업을 위한 슬림형 SEM(전략기업경영)표준모델 (어문저작물) 제C-2005-001127호
- ❖2006년
 - 부품.소재기업 경영지원사업 제2차 세부추진계획 관련 경영컨설팅지원분야 사업자 선정
 - 경영혁신대전 경영컨설팅 부문 중소기업청장상 수상
- ❖2007년
 - 한국컨설팅 협회 정회원
 - 중소기업청 쿠폰제 경영컨설팅 지원사업자 선정
- ❖2008년
 - 정부부처 PMI 자문 수행
- ❖2009년
 - 경영혁신형 중소기업 인증
- ❖2010년
 - 경영컨설팅 툴킷 (어문저작물) 제C-2009-002623호



***This document contains intellectual property of CSTONE Consulting.
Reproduction or redistribution without official permission is strictly forbidden.***

***<http://www.cstonekorea.com>
The Best Valuable Partner for Your Company***