

Let's Value-Up

“현재의 기업가치를 4배 향상시키는 솔루션”

The Value-Up Consulting Company
기업가치향상 전문 컨설팅 회사

ISKRA
CONSULTING

이스크라컨설팅 주식회사

Contents

By. Robert Capa

사진이 좋지 않다면,
충분히 접근하지 못했기 때문이다

01 ——— 02 03

1. 회사소개

2. 사업소개

- (1) 인사제도 선진화
- (2) 영업실적 개선
- (3) 차세대경영리더 평가 및 육성
- (4) 성과관리 고도화
- (5) 업무생산성 향상
- (6) 벤처 성장전략

3. 주요실적

Overview

이스크라컨설팅(주)는 국내 대기업 및 일본계기업과 글로벌기업을 대상으로 경영진단, 인사컨설팅, 조직개발컨설팅, 기업교육, IR 및 M&A 를 지원함으로써 개인과 조직의 행복총량을 높이기 위한 다양한 솔루션을 제공하고 있습니다.

회사명	이스크라컨설팅 (ISKRA Consulting Co., Ltd.) www.iskracon.com
경영이념	개인과 조직의 행복 총량을 올리는 일에 집중한다
사업내용	기업가치향상 전문 컨설팅 및 교육
창업	2017년 9월 1일
사원수	10명
주소	【본사】 서울시 서초구 사평대로 335-5 【강북】 서울시 마포구 양화로 186 LC TOWER 4F

How We Do

이스크라컨설팅(주)는 <Let's Value-Up> 이라는 슬로건 아래 다음과 같은 가치를 중시합니다.



실행 Focus on Execution
실행중심으로 수행합니다.



가심비 Mind-Cost Effective
핵심만 전달합니다.



밀착 Close Adherence
될 때까지 작업합니다.



미래지향 Total Perspective
지속성을 추구합니다.

Business & Reference

이스크라컨설팅(주)는 기업성장의 파트너로서 나날이 성장하고 있습니다.



5

창립주년



25

작년 프로젝트



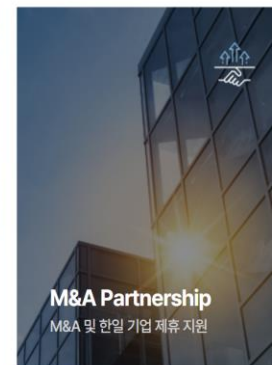
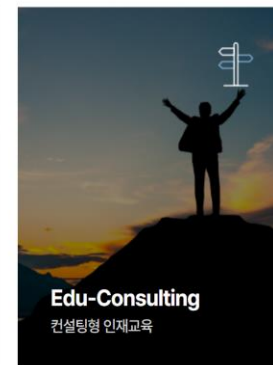
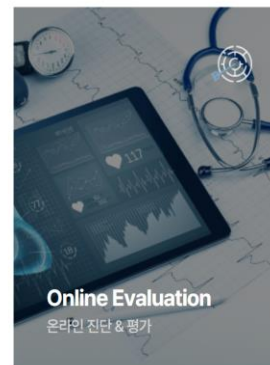
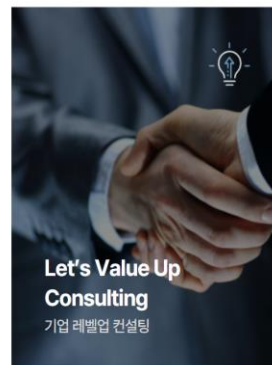
108

누적 프로젝트



43

누적 고객사



Partner



이스크라컨설팅(주) 2022년 9월 1일부로 일본 LiB Consulting사와 전략적 업무제휴를 통해 국내 및 해외진출 지원컨설팅을 하고 있으며, 인력교류 및 업무내용을 공유하는 파트너가 되었습니다.

- ❖ LiB Consulting Co., Ltd (www.libcon.com)
- ❖ 기업경영 관련 종합컨설팅
- ❖ 100년 후 세상을 좋게 만드는 회사를 증가시킨다
- ❖ 2012년 4월 1일 / 300명(연결)



To Do List for HR Transformation

HR Structure



Concept 6R

Right Job & Role

Right Research

Right People

Right Payment

Right Performance

Right Change

프로젝트 To Do List

- 1 직무재분석**
 - 직무조사 리뷰/활용방향성
 - R&R 및 직무프로필 작성 리뷰/부분 수정/레벨링
 - 직무별 KPI Pool 도출
- 2 이슈 및 개선점 도출**
 - 인사제도 핵심이슈 팩트 파인딩 & 인터뷰
 - 이슈 도출 및 개선방안 도출
- 2-1 (옵션) 적정 인력 산출**
 - 적정 인력 산출
- 3 직급/승진체계**
 - 역할 및 R&R, 직급/직책/호칭체계 설계
 - 승진제도 구축, 시뮬레이션
- 3-1 (옵션) 토탈 Talent 관리**
 - Talent Management 체계 구축 (고성과자/저성과자 관리체계)
- 4 보상제도**
 - 보상제도 구축 -Pay Policy/Level/Structure/Mix
 - 시뮬레이션 및 세부 조정, 이행방안 설계, 실행
- 5 평가제도**
 - 인사평가 규칙 설계(평가권, 평가그룹...)
 - KPI 및 Competency의 평가 방식 구축
- 6 변화관리**
 - 변화관리를 위한 Communication 전략 수립
 - Communication 일정 계획 수립

3가지 제안내용 (선택)

1안 (Core HRM)

핵심 과업 설계
-직무재분석/설계
-성과관리/평가제도

2안 (HRM)

1안+인사제도구축
-직급/승진
-보상제도

3안 (Full Package)

1안+2안+기타
-적정인력
-Talent Management

We Promise

우리는 실행독박이 되지 않도록
현실+미래를 동시에 추구합니다.

1 단계

Right Research 진단

- ◎ Right Research 진단
 - 1) 인터뷰 조사
 - 2) 자료분석 및 벤치마킹
 - 3) HR워크샵
 - 4) 인사제도 진단 보고회



3 Right 설계 (People / Performance / Payment)

- ◎ Right People 직급/승진/인력
 - 1) 직급체계 개선
 - 2) 승진제도 개선
 - 3) 인력유형별 관리방안 설계
- ◎ Right Payment
 - 보상체계 개선
 - 1) 임금이슈 개선
 - 2) 4P 설계 (PayPolicy/Structure/Level/Mix)
 - 평가체계 개선
 - 1) 평가요소 개선
 - 2) 평가방법 개선



Right Communication 설계 및 실행지원

- ◎ Right Communication 변화관리
 - 1) 변화관리 및 커뮤니케이션 방안설계
 - 2) 실행지원



2 단계

New HR Fitting 신인사제도 초기도입

- ◎ New HR Test
 - 1) 상시적 의견교환 및 자문
 - 2) 면담(월1회) 및 전화/메일
- ◎ 관련교육 실시 (별도협의)
 - 1) 평가자 및 피평가자 교육
 - 2) 목표관리 교육 (팀별)
 - 3) 관리자 성과관리 및 리더십교육



3 단계

New HR Start 신인사제도 본격적용

- ◎ New HR Start (선택)
 - 1) 상시적 의견교환 및 자문
 - 2) 면담(월1회) 및 전화/메일
 - 3) 제도실행상 이슈 수집 및 분류
 - 4) 민감이슈별 대응 및 사후지원
 - 5) 추가이슈 대응방안 의견 제시

Let's Value Up with HR Transformation

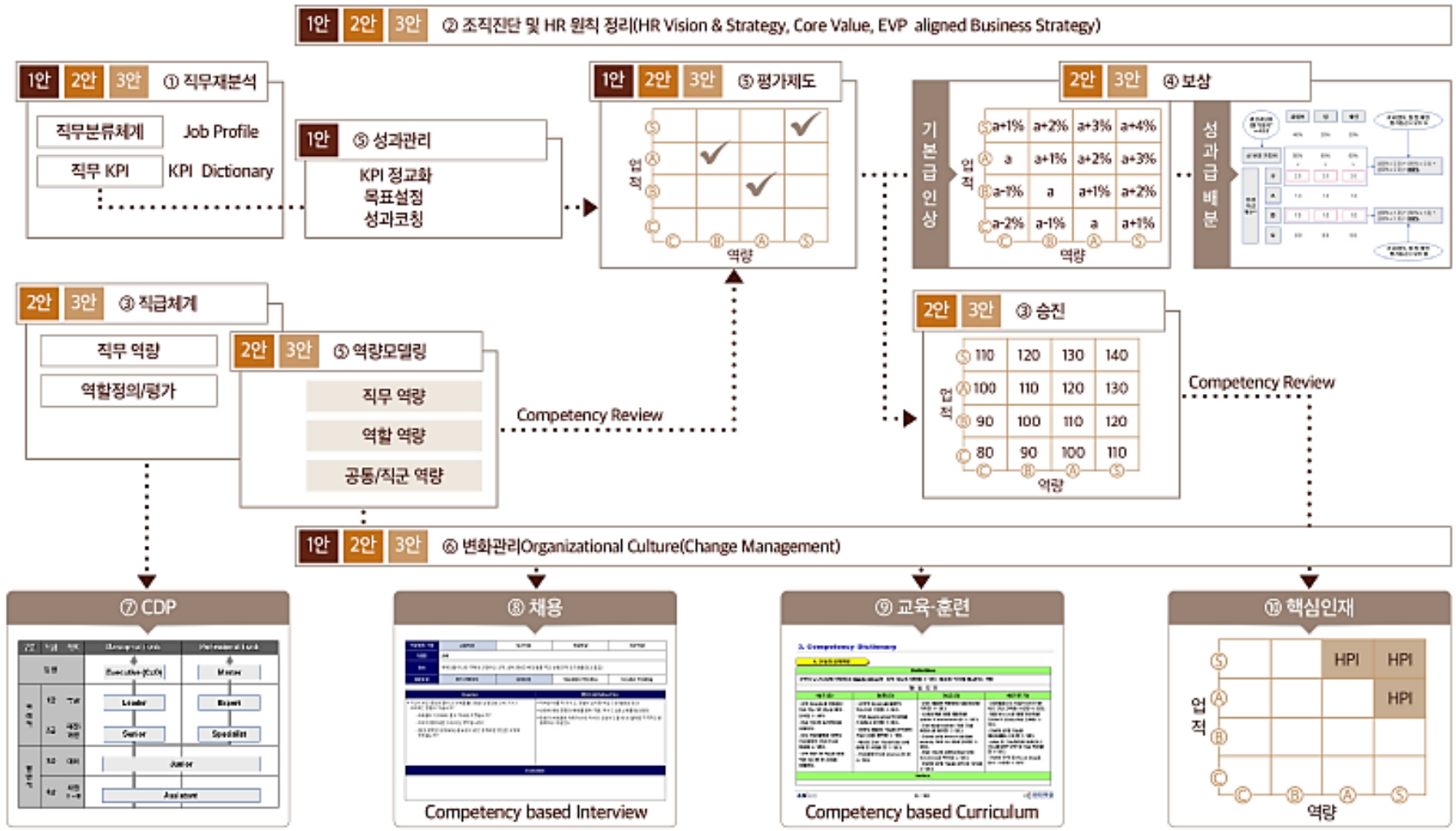
인사제도 인사제도의 제반 흐름과 3가지 접근 방향

3가지 제안내용 (선택)

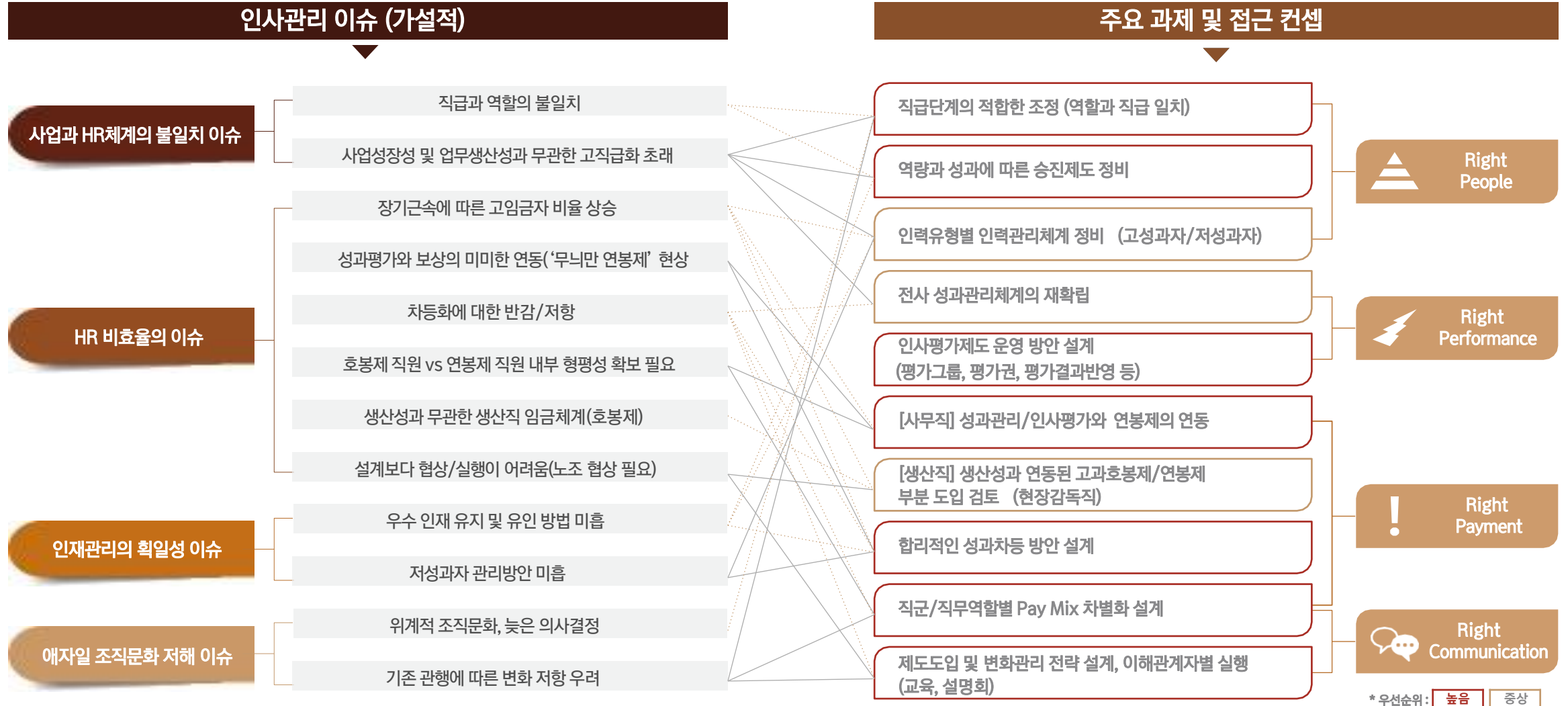
1안
핵심 설계
- 직무재분석/설계
- 성과관리/평가제도

2안
1안+인사제도구축
- 직급/승진
- 보상제도

3안
1안+2안+기타
- 적성인력
- Talent Management



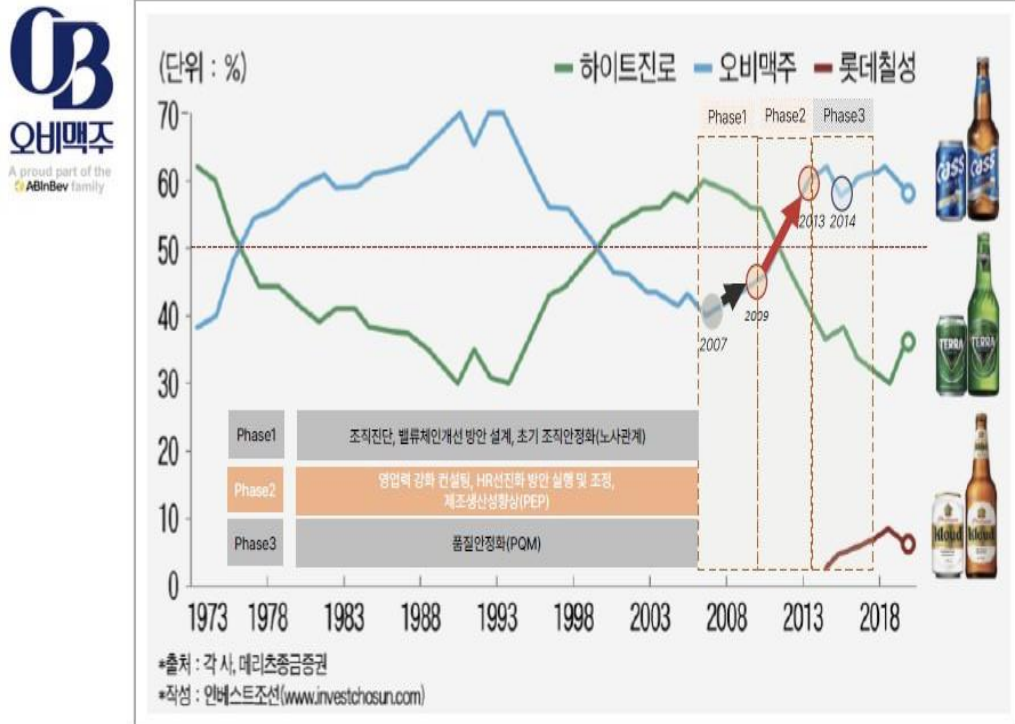
HR Issue Logic Tree 대부분의 기업이 겪고 있는 인사관리 이슈



* 우선순위: 높음 중상

O사의 직무급제도 문제의 개선 사례

조직진단을 통한 Mater-plan 수립후 단계적으로 회사의 과제를 충실히 이행할 수 있도록 지원합니다. 매각 등 환경변화 속에서도 지속적으로 과제를 이행하였습니다. 이를 통하여 구성원 만족도 2배 상승 및 M/S 상승으로 20년 만에 업계 1위 탈환의 효과를 가져왔습니다.



주제

HR 제도 개선을 통한 만족도 향상 및 회사의 리더십 확보

- 직무급제완화, 보상제도, CDP 등

제약조건 (Issues)

경직된 직무급제를 운영하면 다음과 같은 문제점 발생

- 승진기회의 축소로 자기개발 동기가 약화됨.
- 능력이 아닌 운이 개입되는 승진 - 'No promotion without vacancy'
- 대졸 신입 입사후 수년간 승진기회가 전무함.
- 호봉제와 연봉제의 임금격차 - 현재도 문제이나 현재도가 지속될 경우 누적적으로 벌어짐.
- 직무등급으로 인한 유연하지 못한 인력배치로 고비용 외부채용이 불가피함.
- 정기적/집단적 승진심사가 없으므로 고-저 성과자 선별이 어려움.
- 직원들에게 장기적인 동기부여 기제가 부족함.

Approach

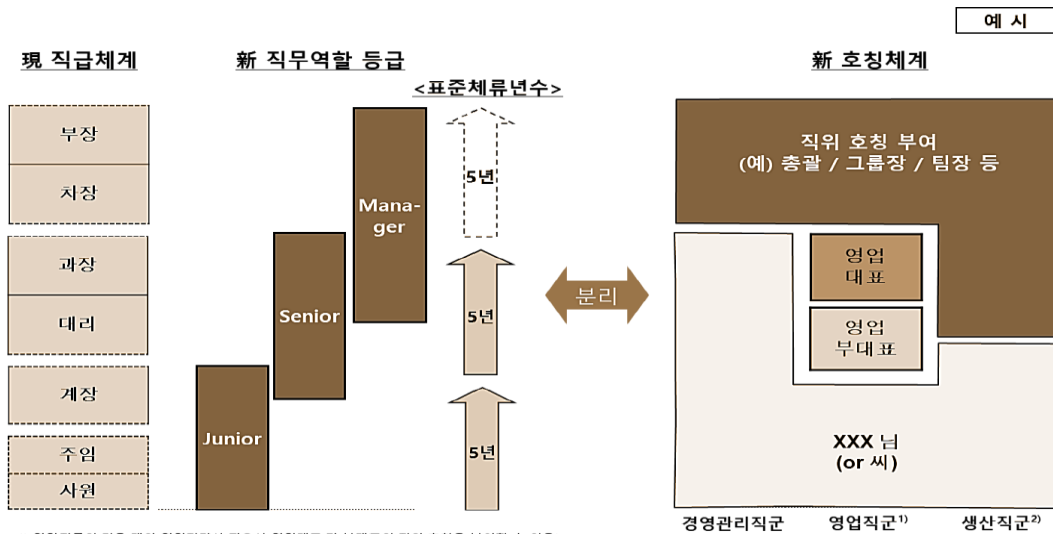
- 구성원 '본사/홀딩스의 HR 프레임/원칙' 은 유지하면서, 운영에 있어 O사의 특수성을 반영한 'flexibility' 를 모색함.
- 직원의 '불만'을 수용하는 관점이 아닌 '회사의 인적 경쟁력 강화' 관점에 개선의 주안점을 둠.
- 동기부여 강화 및 인력배치나 순환의 유연성을 획득함.
- 총액인건비 측면로 접근하여 인건비 통제가 가능하도록 개선함.
- 우수인력에 대한 승진, 보상기회의 강화, 시장경쟁력 확보

Result & Lesson

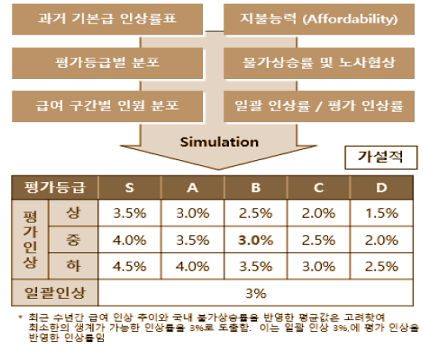
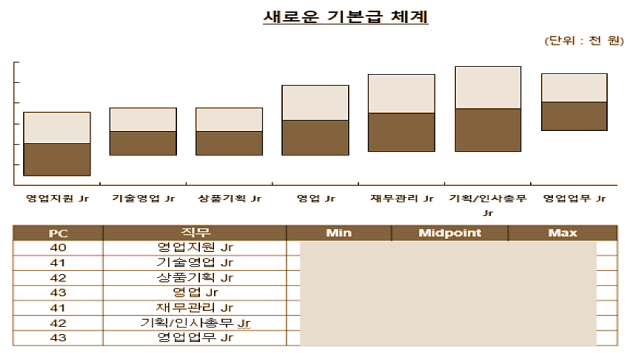
- 구성원 승진 및 보상기회 확대로 만족도가 증가함. (40% → 70% 대)
- 노동조합과 TF 결성하여 공동 검토 및 임단협에서 합의함.
- 회사의 적극적인 개선조치로 인한 관리력 복원 시동 → 회사 주도적 노사관계관리 초석

S사의 직무급제도 문제의 개선 사례

S사는 기존 성과주의 연봉제를 운영해 왔으나, 실제 진단결과, 무늬만 연봉제/성과주의로써 연공적 운영에 의한 폐해가 많았습니다. 대표적으로 회사 업적과 무관한 승진운영이 가능한 다단계 직급체계 등을 운영하고 있었으며, 이를 직제통합의 방식으로 업그레이드하여 개선하였습니다.



1) 영업직군의 경우 대외 영업전략상 필요시 영업대표 및 부대표의 직위 호칭을 부여할 수 있음
 2) 생산직군의 경우 대외 호칭이 필요한 경우 별도로 호칭을 부여할 수 있으나, 기존의 호칭과는 다른 호칭을 권고함



* 최근 수년간 급여 인상 추이와 국내 물가상승률을 반영한 평균값을 고려하여 최소한의 단계가 가능한 인상률을 3%로 도출함. 이는 임플 인상 3%에 평가 인상을 반영한 인상률임

주제

무늬만 연봉제, 성과주의 제도(연공적 운영)의 선진화

- 진단/평가/보상/직급승진/저성과자 관리/리더십 향상

제약조건 (Issues)

무늬만 성과주의 인사제도가 낳은 문제점들

- 회사 사업실적이 하향추세로 고연령 고임금 문제 발생
- 역할의 변화와 무관한 다단계 직급체계
- 승진율 저하에 따른 불만
- 오래된 연공주의 임금체계 : 평가에 의한 차등폭 미흡
- 저성과자 관리 : 조직 내 고임금 free-rider 발생
- 리더십-임면체계 비합성화, 오래된 직책자의 경직적 유지
- 노동조합 결성

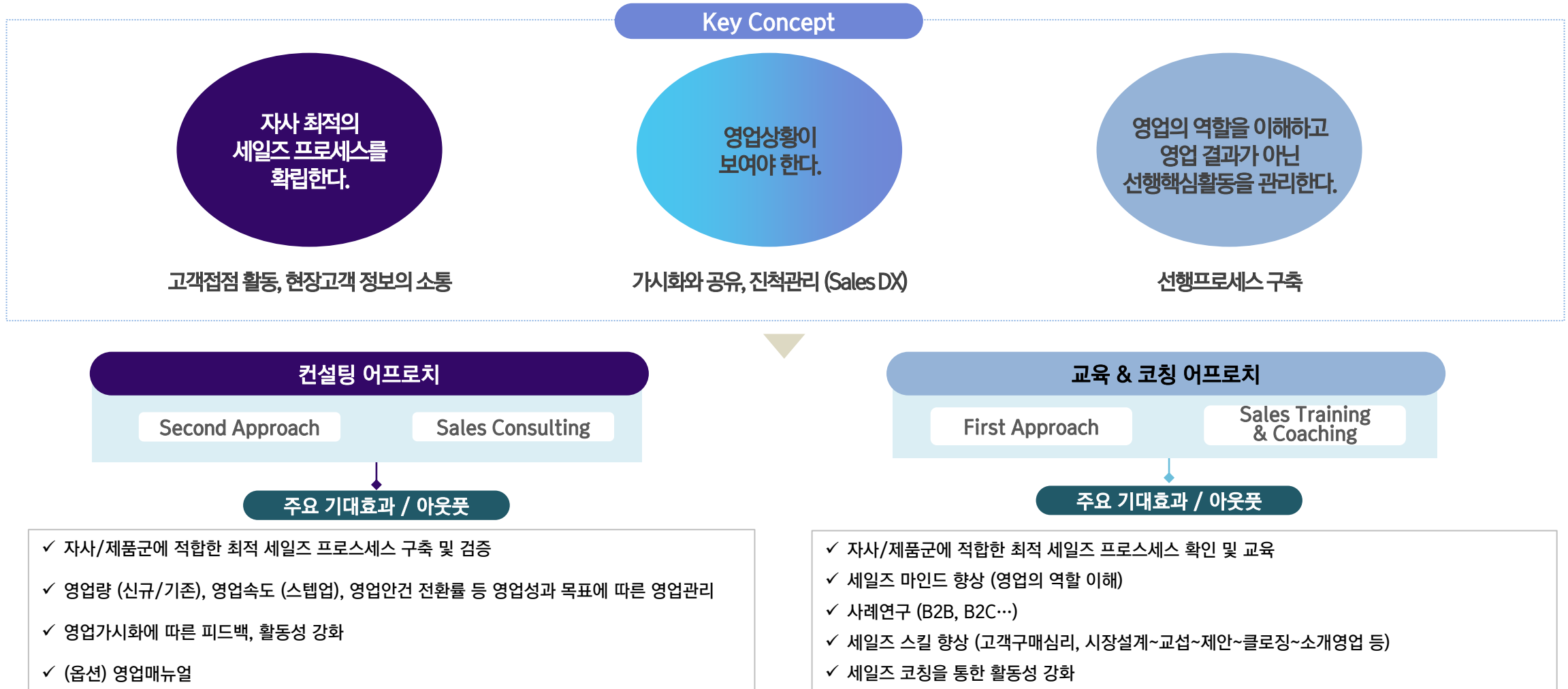
Approach

- 직급단계의 축소와 호칭체계의 수평화
- 직급단계 축소에 따른 승진단계 관리 엄격화
- 승진보상의 매해 임금보상으로의 전환
- 저성과자 관리 프로그램 실시로 성과향상 가시화
- 리더십 Assessment 및 교육 실시
- 임금차등폭(성과급 및 기본급) 확대 및 고성과자 고보상 실현

Result & Lesson

- 상기 효율화(exploitation) 성공적 진행 이후 활성화(exploration)의 동기부여 방안 모색
- 노동조합 협상 이슈와 회사의 경영권 결정 이슈를 구분하여 접근함.

영업력 개발의 핵심 컨셉과 2가지 어프로치



Sales 실행 역량 강화 프로세스는 ①기존의 세일즈 프로세스 분석 및 인터뷰를 통한 진단, ②성과 창출을 위한 방안 설계, ③변화의 준비를 위한 Mind Setup Workshop, ④영업 실행력 강화 WS 실시, ⑤Direct 코칭 및 성과 창출의 공유로 구성되어 있습니다.

Approach1 : 영업컨설팅의 흐름



영업 실행력 향상 교육 프로그램은 Mind Setup 1회 (1일), Skill 교육 5회 등 실천 검토형 워크샵/교육 형태로 추진됩니다.

교육 어프로치_ 주요 교육 Step별 개요

주요 내용

- 진행방법
- 반일 4.0H X 6회 / 실천 검토(토론) 형 워크숍, 온오프 대응 가능
- 진행자료 : 사전 배포용 자료 전달

참여형 교육

- 알고 있는 노하우가 습관화될 수 있도록 함.
- 전원참가 및 토론을 통하여 자사용 최적의 실행안 설계를 지원함.
- 지난 학습내용 재확인 → 현장 적용 활용 확인 → 교육 코칭 순서로 진행됨.

1 1차 마인드 셋업

- 교육 및 코칭의 바람직한 지향점 공유
- 영업현황에 대한 점검 및 사전진단 결과 공유
- 영업 환경의 변화에 따른 개념 정의
- 시장이 요구하는 영업사원의 바람직한 모습
- 영업 실행력이 높아지지 않는 3가지 요인
- 영업종 벤치마킹을 통한 고객감동의 정의
- 목적과 목표
- 실행력을 높이기 위한 활동의 구체화
- 성공사례 연구
- 활동에 대한 시사점 정리

2 2차~3차 신뢰관계/구매심리 /Sales Step / Goal 설정

- 스킬의 습득 (1)
- 신뢰관계 형성 스킬
- 효율적인 고객 관리 기법 확인
- 스킬의 습득(2)
- 고객의 심리적 허들 해제 스킬
- 영업사원이 거쳐야할 심리적 허들 7단계
- 스킬의 습득 (3)
- 활동의 과학화
- 활동을 효율적으로 관리하기 위한 기법의 확인
- 스킬의 습득 (4)
- 활동의 대한 구체화
- 영업사원의 활동 목표에 대한 구체화 기법 (마일스톤)

3 4차~6차 영업상담승낙, 영업상담 상품설명, 클로징/소개영업

- 스킬의 습득 (1)
- 신뢰감을 높이는 스킬
- 고객과의 첫 미팅시 활용 가능한 기법
- 스킬의 습득(2)
- 전문성을 높이는 스킬
- 영업의 질을 높이는 4가지 기법의 확인
- 스킬의 습득 (3)
- 효율적인 상품설명 스킬
- 차별화, 프레이밍, FABE 기법 습득
- 스킬의 습득 (4)
- 효율적인 클로징 그리고 연계 스킬
- 허들 해제 및 추가 수주로의 연계 기법

성공사례 1

국내 대기업, 중견기업의 영업체질 개선 및 영업실적 향상

- 실적 결과 중심에서 '상품/고객/인력육성/Store 마케팅plan' 등 선행관리 영업 전환
- 비표준화/ 비효율적인 영업/지점/지사운영 방식 개선을 통한 영업 Initiative(주도성) 구축
- 영업 인력(본사/지역본부/지점/지사)의 역량 고도화로 '상시적 기회손실 최소화' 실현

L 전자

배경 (이슈)

- 지속적인 전자혁신 방안으로 TPS를 실천하여 현장 MC조직의 생산성 향상 및 시장경쟁력 강화
- Best Shop 및 대리점의 SE를 중심으로 SFE를 진행하고 있으나, 이를 관리하고 활성화 시키는 MC조직의 마케터들의 활동에서도 변화를 추구함으로써 전체적인 생산성 향상이 필요

목적

- B2B/B2C 마케터 활동의 체계화 및 실행을 통한 영업생산성의 향상 및 R&R재정립 /표준화 체계 구축
- 마케터들의 자발적 개선 작업의 습관화
- 활동성 증대를 통한 경쟁력강화 및 성과 창출

추진방법

- KPI의 설정 (현KPI와는 다른 형태로 새롭게 설정할 필요성이 있음)
- 컨설팅 수행시 마케터들의 업무 부담 (최소화 할 필요성이 있음)
- 컨설팅 추진 TFT의 사내 컨설턴트화 (육성 기간/ 인력구성)
- 전사적 혁신활동과의 연계성
- 성과의 전체적인 확산을 위한 활동체계의 구축

결과

- B2B 마케터
 1. KPI : 목표 (100%) > 결과 (전체 평균117%), 매너지먼트 체계 : LSS 매뉴얼 완성, 현장 배포
 2. 마케터들의 활동가시화 : LSS보드, PTS 표준화
- B2C 마케터
 1. KPI : 목표 (85%) > 결과 (전체 평균 104%), 설문변화도 : 초기 (38%) > 목표 (70%) > 최종 (81%)
 2. 마케터 관리지역 현장 모니터링 점수 변화도 : 초기 (63%) > 최종 (88%)

L 자재

- 1차 Wave를 통한 선진 벤치마킹 및 시장조사를 통한 유통구조개혁 방향 및 영업활동성 강화 방향 설정 (1년)
- 2차 Wave를 통하여 대리점 역량강화를 위한 구체적 방안 설계 및 실행 (1년)

- 창호재 대리점의 성공적인 영업활동 모델 구축을 통한 성과 창출
 - 세부적으로 하기의 5가지 과제에 대한 목표를 바탕으로 약 1년간 수행함

- 과제1 : '쇼룸' 영업 프로세스 구축
- 과제2 : H사 Sales-Step 구축
- 과제3 : 수주영업 표준 구축
- 과제4 : 영업관리 체계 (가시화, 선행지표관리) 구축
- 과제5 : 성과공유회로 확산 및 성과관리

- 상담역량강화 계약을 향상 (17%Up)
- 가시화보드를 통한 고객세분화, 타깃별 거래처 방문 등 활동량 향상 (30%Up)
- H사 영업표준 구축
- Step-Up을 위한 역량 강화
- 영업관리 리뷰/피드백 체계 구축
- 상권소장 기본 역량, 세부 세일즈코칭력 강화, 매뉴얼 작성

성공사례 2

국내 대기업, 중견기업의 영업체질 개선 및 영업실적 향상

실적 결과 중심에서 '상품/고객/인력육성/Store 마케팅plan' 등 선행관리 영업 전환
 비표준화/ 비효율적인 영업/지점/지사운영 방식 개선을 통한 영업 Initiative(주도성) 구축
 영업 인력(본사/지역본부/지점/지사)의 역량 고도화로 '상시적 기회손실 최소화' 실현

배경 (이슈)

F 사

외부시장환경의 변화가 시장의 경쟁환경 자체를 변화시킴에 따라 우수한 제품력을 바탕으로 대리점 파트너와의 접점에서 탁월한 역량을 발휘할 수 있도록 FXK 세일즈부문의 딜러헬퍼의 영업력을 <상향평준화> 시켜 나갈 필요성이 있음.

목적

B2B Dealer Helper 간접판매부문의 일하는 방식 (마인드+태도+행동) 변화를 통한 Sales Consultant 역량 내재화 및 효율적 성과창출 체계 구축

추진방법

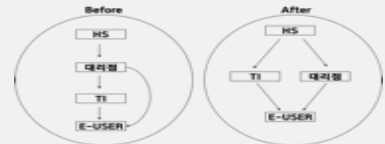
N O	대상	기준	평가 항목	평가요소	반영비율(예시)
1	FXK Dealer Helper	정성 평가	대리점 프로세스 관리	방문수/정보제공수/다이렉트코칭 참여수	프리미엄 작성, 영업사원 참석
			대리점 컨설팅 역량	대리점 본사방침 수용도/컨설팅역량	대리점 대표 및 임직원 커뮤니케이션수
		정량 평가	1R5C 변화도	리서치/문제해결/조정/컨트롤/시스템/소통	역량평가(진단보고에서의 주요개선항목변화도)
			매출목표 및 신장/셰어도	매출 변화율	전체대리점과 대상대리점 매출/신장율비교

결과

대상	기준	평가 항목	KPI현재기준	Consulting PJ최종 성과	
1	FXK Dealer Helper	정성 평가	대리점 프로세스 관리	방문수(3M/2회)/정보제공수(2M/1회) 다이렉트코칭 참여수(100%)	방문수(평균 월1.3회), 정보제공수(평균 월1.8회), 참여수(100%)
			대리점 컨설팅 역량	대리점 본사방침 현재 수용도 : 80% 컨설팅역량 : 초기 56%	본사 방침 수용 실행도 : 80% > 최종 95% 수용 실행변화 컨설팅 초기 역량 진단 : 평균 56% > 최종 71% 변화
		정량 평가	1R5C 변화도	리서치/문제해결/조정/컨트롤/시스템/소통 : 진단 초기 전체 평균 : 2.5%	프로젝트 초기 진단 평균 : 2.5% > 최종 진단 평균 3.8%
			매출목표 및 신장/셰어도	매출 변화율 : 타겟 파트너사 평균 83%	타겟 파트너사 평균 매출 달성률 83% > 103% 달성
			매출 Share 변화율 : 타겟 파트너사 평균 6%	매출 셰어율 변화 : 초기 6% > 11%변화	

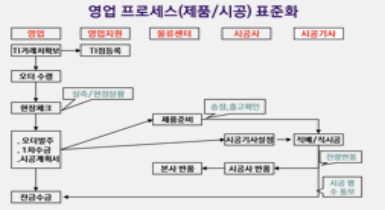
H 인테리어

- 시장 장악력 부족 (M/S 15% 수준)
- 소비자의 Needs를 충족시키지 못함 "값싸고 품질 좋은 제품의 One-Stop Shopping"
- 유통 채널의 변화 : 대리점 > TI 소비자 계약시 65% 이상을 TI사장이 직/간접적으로 영향을 줌



- 고객니즈/유통변화에 맞춘 영업/유통전략개선
- 1. 제품의 이원화 (代불만 ↓), TI/代 전용제품분리
- 2. 신규제품 런칭(바닥재, 욕실, 벽지)
- 3. 상권별 프로모션 진행(첫거래, 리베이트 등)
- 4. 브랜드 IMAGE-UP (CI 작업병행)

1. 상권내 SA급 4000개 타깃
2. 패키지 판매 → 객단가 향상(가구, 바닥재, 욕실, 벽지)
3. 전신개선+CI 개선 병행
4. 영업표준화, R&R의 수정
5. 사수-조수제도 육성 인센티브 연동
6. 오픈 비용 100% 지원



- 거래점수 : 2000개 (3개월기준), S/A급 300개 월평균 900개 거래
- 매출증가 → 직매 전후 매출 비교분석 결과 월평균 90억 → 월평균 175억으로 증가
- 영업사원수 증가: 200명
- 익년 도전 목표 상황 : 월 200억 (창호, 도어 등)

성공사례 3

국내 대기업, 중견기업의 영업체질 개선 및 영업실적 향상

실적 결과 중심에서 '상품/고객/인력육성/Store 마케팅plan' 등 선행관리 영업 전환
 비표준화/ 비효율적인 영업/지점/지사운영 방식 개선을 통한 영업 Initiative(주도성) 구축
 영업 인력(본사/지역본부/지점/지사)의 역량 고도화로 '상시적 기회손실 최소화' 실현

L 패션사

배경 (이슈)

- LF의 궁극적 'LF 영업 모델' 구축
- 영업 지향점 vs 現LF 영업 Gap파악
- 'To-be영업모델' 위한 개선 방안 도출
- 실행 Risk를 고려한 변화관리방안 도출

목적

- 매출관리 중심에서 "상품/매장 이해에 기반한 책임영업"으로 전환 지향
- "시장/고객 이해 기반, 물량 결정 부터 최종 판매/재고까지 End-to-End" 책임

추진방법

- 시장/고객을 센싱 하여 상품기획 및 수요 예측에 정보 전달
- 생산된 상품을 다채널 복합 및 적극적 판매소진을 통해 마진Up & 재고애주
- 중장기적 경쟁력 강화를 위해 영업인재 역량 개발 및 내재화 기반 구축
- 상품,재고,영업,마케팅 소통채널 일원화

결과

- CRM, 영업, 상품기획 One-team化
- On-Off Line 상품 & 운영 시너지
- 고객-영업채널-매장별 마케팅 효과 Up
- 영업인력 (AM) 및 매장인력 (SC,FA) 업무 실행력 고도화 및 역량 내재화
- 고객 속성별 체계적인 관리 성과 도출

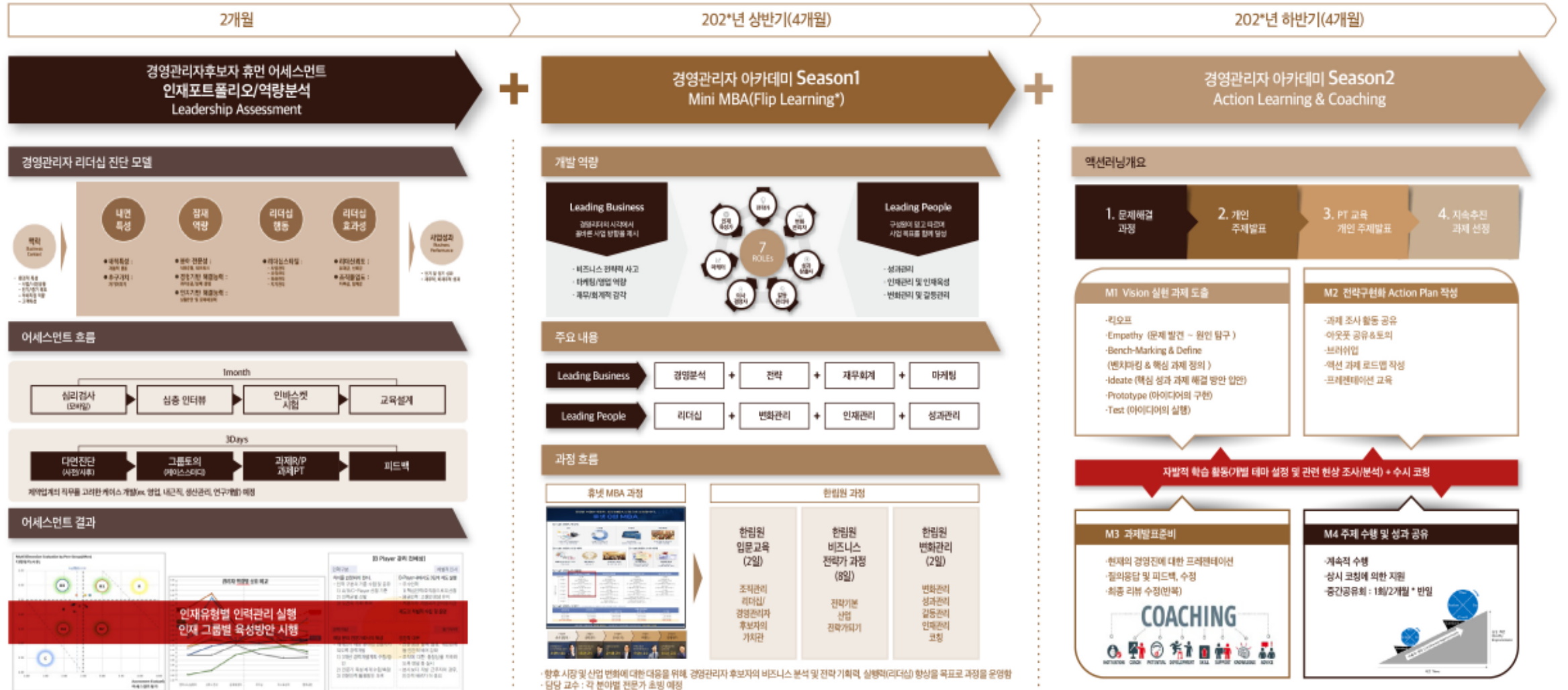
A 사

- 본사-대리점의 관계가 더 이상 甲乙관계가 아닌 대리점(고객)의 관점의 인식변화가 필요함
- AM/AP들은 기존방식, 자신만의 영업방식을 고수하려는 성향이 강해 새로운 방식을 받아들이는데 많이 어려움
- BM/노하우 공유가 없으며, 부서,AM/AP간 소통 또한 부족한 상황
- AP의 비전/이념 아래 실행중심의 영업문화 및 파트너 체계구축
- 영업 담당자의 일하는 방식의 개선으로 Sales Consultant역량 내재화/AP 점주 영업력향상

영역	문제발견									
	인사	조직	인력	지원	대우	부서	영업	재무	지원	고객
영역	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Research	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Coordination	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Control	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Communication	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

- AM SC
 1. KPI : 담당 목표 (103%) > 결과 (전체 평균 154% 달성), 2. 매너지먼트 체계 : SC 매뉴얼 완성 및 현장 배포 3. 마케터들의 활동가시화정도 : APSP보드 매주 월갱신, 공유
- AP Leader
 1. KPI : 평균 목표(81%) > 결과 (전체 평균 101% 달성), 2. 설문/진단 변화도 평가 : 초기(51%) > 목표(85%) > 최종 (89%), 3. AM 관리지역 현장 모니터링 : 평균 (42%) > 최종평균 (91%)

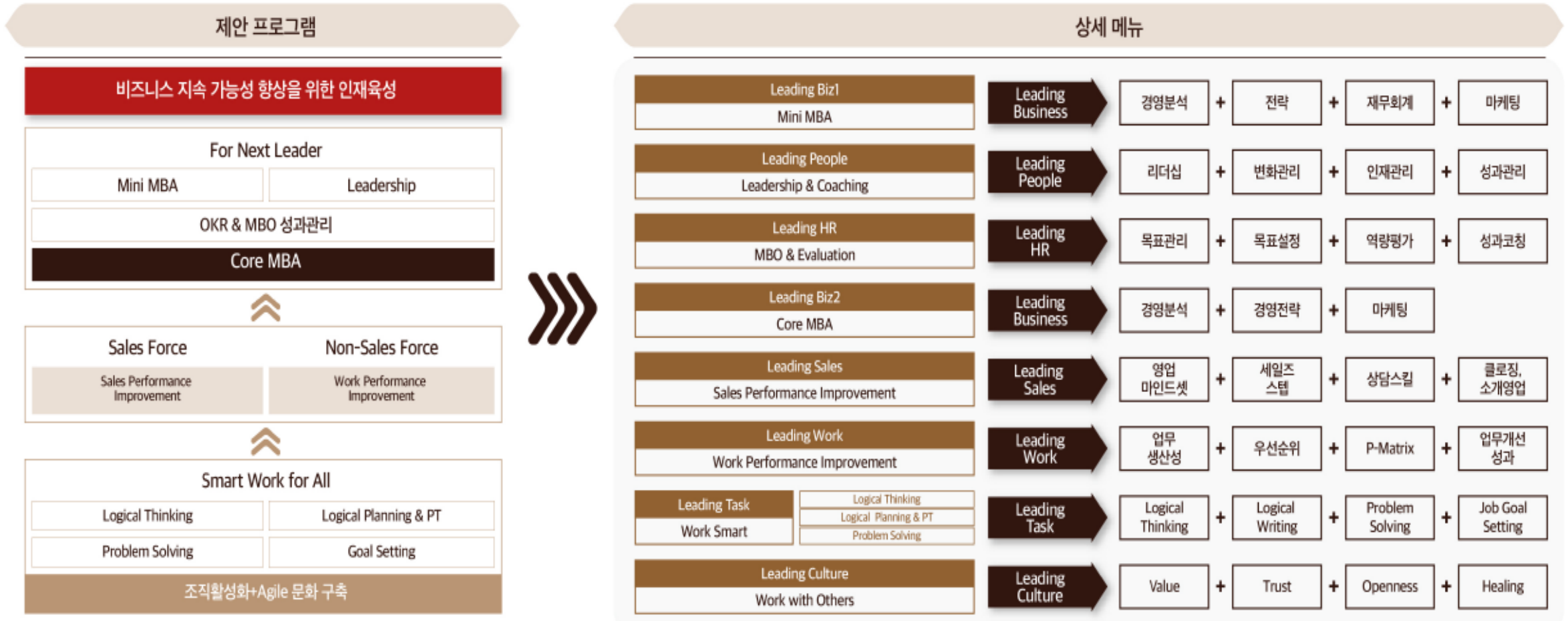
ISKRA 경영리더 육성 마스터 플랜 : 리더십 어세스먼트를 통한 <리더다움>의 추구 전체상



* Flip Learning: Jonathan Bergmann이라는 고등학교 교사가 제창한 학습 방법론으로 기존의 학습순서를 바꿔서 학생들이 먼저 비디오 강연을 듣고 수업에서는 이와 관련된 질문 등을 중심으로 문제를 풀아가는 방식

이스크라가 제안하는 Minimum & Powerful Program

본 인재육성 방안은 하기와 같이 **Basic 코스 + 영업생산성향상 + 업무생산성향상 + 리더십 코스**로 구성하여 운영할 것을 추천합니다.



왜 경영리더 육성인가?

“리더에게 비즈니스 통찰이 필요하다”

리더는 달라야 합니다.

경영리더가 되기 위해서는 경영환경을 살펴보고 전략적으로 사고하는 역량(전략 리터러시)가 필요합니다.

Insight 통찰

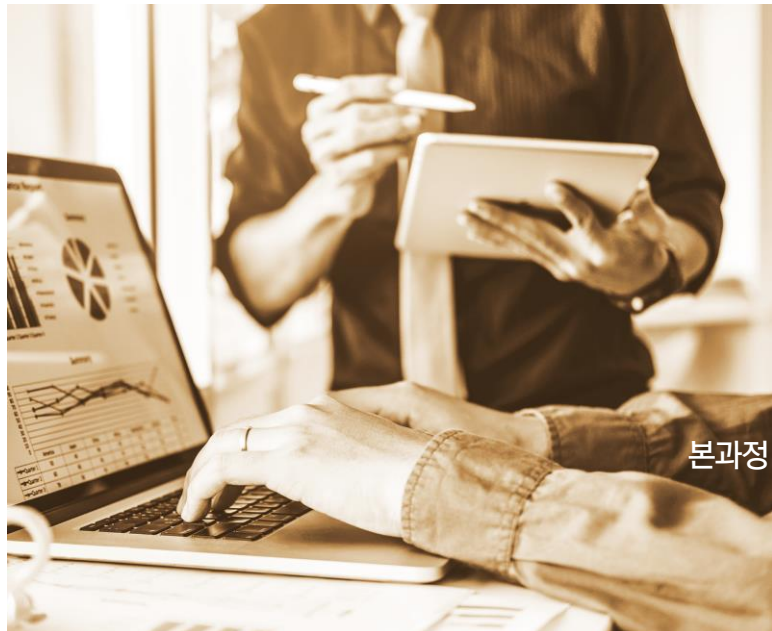
경영자의 눈으로 산업과 시장을 통찰하여 변화를 도모한다.

Leadership 리더십

조직전략에 기반한 변화추진 리더십을 확립하여 실행력을 강화한다.

Execution 실행

자사에 맞는 전략방안을 실행하여 조직적 지혜 구축과 인재를 육성한다.



Leading Business

경영리더의 시각에서
올바른 사업 방향을 제시

- 비즈니스 전략적 사고
- 마케팅/영업 역량
- 재무/회계적 감각



Leading People

구성원이 믿고 따르며
사업 목표를 함께 달성

- 성과관리
- 인재관리 및 인재육성
- 변화관리 및 갈등관리

mini MBA를 통하여 전략적 문해력을 강화시킵니다.

통합적 B2B 전략 성과모델



바람직한 경영전략을 책정하기 위해서는

①시장분석, ②전략설계, ③실행설계, ④성과관리의
흐름을 정확하게 이해하는 것이 필요합니다.

시장분석



- ◎ 시장조사
 - 1) PEST 분석
 - 2) 5-Forces 분석
 - 3) 벤치마킹
 - 4) SWOT 분석 / 3C 분석
- ◎ 개선방향 및 전략방향 도출
- ◎ 전략 임팩트 분석



전략설계

- ◎ 마케팅 전략 수립
 - 1) STP 설계 by PPM, Buyer Focus
 - 2) 4P Mix
- ◎ 예상 문제점 도출
- ◎ 전략적 시나리오 작성
 - 1) ERRC



실행설계

- ◎ 목표설정
 - 1) 전략지도 (전사/부문)
 - 2) 주요 KPI
 - 3) 중점선행지표 설정
- ◎ R&R 및 성과관리 방안 설계
 - 1) 성과관리활동 가시화 방안
 - 2) 보고 / 연락 / 상담
 - 3) 개발대응체계 등



성과관리

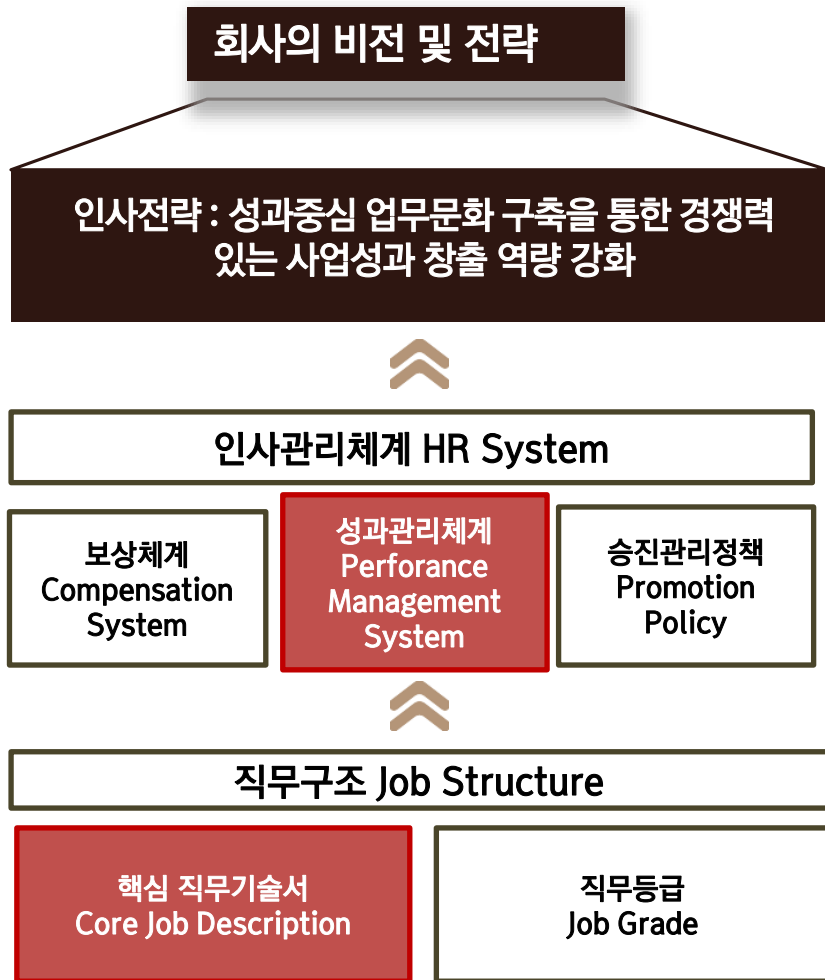
- ◎ 조직단위 성과계획 작성 및 중점선행지표 작성 (주간/월간목표 설정)
- ◎ 주차별 계획 대비 실행결과 리뷰 및 피드백
- ◎ 성공사례 작성 및 Best Practice 전파

* 과정 내용은 협의에 따라 변경될 수 있으며, 귀사의 니즈에 맞춰 변경될 수 있습니다.

mini MBA는 경영리더에게 한단계 위의 경영관점에서 자신 및 부서/팀의 업무활동을 디자인 할 수 있도록 도모합니다.



성과관리 체계 구축 및 실행 방향



- | | | | |
|---|--------------------|--|--------|
| 1 | 조직전략 확인
선진벤치마킹 | · 경영철학/조직전략과 인사전략의 정합성 확인,
경영상 고려사항 파악, 선진기업 벤치마킹, 시사점 도출
[Output] 성과관리 구축 방향(안), 벤치마킹 조사결과 | 전사 |
| 2 | 직무체계 및
직무기술서 작성 | · 직무체계 분류, 핵심 성과지표 재정의, 직무기술서 작성, 직무별 KPI Pool Card 작성, 작성코칭/지도
[Output] 업무분류, 직무체계, 직무기술서, KPI Pool | 전사 |
| 3 | 성과관리 지표
고도화 | · KPI 데이터분석/인과관계, KPI 정의서 확정, KPI 관리방안, 인사관리제도 연계방안
[Output] KPI 정의서, KPI 관리방안, 성과관리 가이드북 | 전사 |
| 4 | 역량평가 지표
고도화 | · 역량모델링 재검토, BARS+BOS 중심 역량지표개발, TEST, 역량사전 작성
[Output] Competency 리모델링, 역량평가지표, 가이드북 | 전사 |
| 5 | 인사평가
업그레이드 | · 평가운영 이슈 점검(현업부서 의견 청취), 평가권/평가그룹/평가주기/평가방법/평가결과 활용 방안 개선
[Output] 평가제도 이슈 및 개선방안, 보상/승진 연동 방향 등 | HR |
| 6 | 성과관리
작성 및 실행 | · 성과관리 실행 가이드(매뉴얼) 작성
· 개인별 목표설정 및 실행 (PDCA 목표설정 지도 및 코칭, 피드백)
[Output] 성과관리 교육, 성과관리 매뉴얼 | 개인 |
| 7 | 모니터링
피드백 | · KPI 데이터 수집, 근본원인분석, 성과검토, 재실행계획
· 성과지표 관리 체계, Data관리방안
[Output] KPI Upgrade안 | HR 시스템 |

경영성과 향상 및 직원몰입감에 기반한 자기주도적 성과관리를 위해서는

- ① 전략 및 성과정의
- ② 성과지표의 고도화,
- ③ 조직단위 OKR 실행계획 작성 및 실행
- ④ OKR 성과관리를 추진하는 것이 필요합니다.

전략 및 성과 정의



- ◎ Objective 설계
 - 1) 경영전략 확인
 - 2) CEO 및 경영진 인터뷰
 - 3) 경영계획 및 비즈니스모델
 - 4) SWOT 분석 / 3C 분석
- ◎ 임원진 워크샵
- ◎ 선진기업 벤치마킹
- ◎ 개선방향 및 성과관리 방향 도출
- ◎ 핵심성과 정의



직무체계 및 성과관리 지표 설계

- ◎ 직무체계 확인 및 개선
 - 1) 핵심직무체계 업그레이드 (Value Chain 분석)
 - 2) 핵심 직무기술서 정의
 - 3) 조직별 R&R 정의
- ◎ 조직/부서/팀별 핵심 OKR 설계
 - 1) Objective 설계
 - 2) KR & 성과지표 설계



조직단위, 개인별 설계 및 초기 실행

- ◎ 부서/팀/개인 목표설정
 - 1) O-KR (성과관리 계획서 작성)
 - 2) 실행과제 (initiative) 설계
 - 3) 효과적 중점선행지표 설정
- ◎ 초기 SPINT & Meeting 및 Review
 - 1) O-KR 및 실행과제 정교화
 - 2) 성과리뷰



OKR 성과관리

- ◎ 성과관리계획에 기반한 실행
 - 1) 초고속 PDCA
 - 2) 주/월/분기별 OKR 성과관리
 - 3) 코칭 (리뷰 및 피드백)
- ◎ 성공사례 작성
- ◎ Best Practice 전파

* 과정 내용은 협의에 따라 변경될 수 있으며, 귀사의 니즈에 맞춰 변경될 수 있습니다.

L그룹사의 KPI Management를 통한 성과향상 프로젝트

L그룹사는 기존 KPI 체계를 OKR의 자기주도적 목표의 재설정과 실행과제를 선행핵심 활동지표로 설정하여 초고속 PDCA를 주/월/분기 단위로 실시하였습니다. 이를 통해 보다 기민하게 움직이는 애자일한 조직문화로 변화를 도모하고 있습니다.

전략목표

B2B 영업활동의 생산성 향상을 통한 영업실적 향상(턴어라운드)

사는 기존 관계사 매출에 기반한 성과창출에 급급하여 스스로 움직이는 영업활동이 되어 있지 않았다. 이를 개선하기 위해 OKR 영업실행 컨설팅을 진행하였다.

**OKR 기반
Sales Process Level Up
(양*질*속도 변화)**

OKR Card

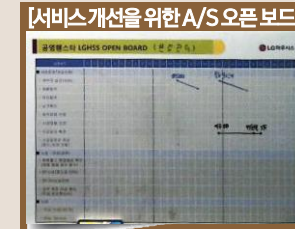
영업 화학제조업

- O: 고객의 문제해결을 지원하는 First Call 영업조직이 된다.
- KR: 고객 제품개발 문의 월 평균 5건
신규고객 개척건수 월 평균 2건
영업 안전 정체율(정체속도) 20% 개선

Key Initiatives

- 신규 거래처 담당자 명함 교환 (**건)
- 기존 거래처 Up-Selling(추가 수주 액/건수)
- 테스트 검증 및 호환 진행
- 정기 컨택(카톡, 전화 등)
- 고객사 정기 미팅(그룹 관계사, 신규 개척 고객)
- 유의미한 정보 자료 작성 및 제공

활동 가시화 보드를 활용한 OKR 활성화



업무 개선 프로그램 업무개선 프로그램 핵심 컨셉램 : 업무가동률과 방법론



업무생산성 향상을 위해서는 핵심업무를 정의하고
핵심업무를 수행하는 “업무가동률”을 향상시키는 것이 중요합니다.

업무생산성

=

A

$$\frac{\text{핵심 업무 시간} \uparrow}{\text{총 근무 시간}}$$

×

B

$$\frac{\text{업무 성과} \uparrow}{\text{핵심 업무 시간}}$$

=

가동률

×

역량

STEP 01
전체 업무 리스트업

STEP 02
P-Matrix를 활용한 업무량 분석

STEP 03
핵심 업무 재정의 P&R 재조정

02-(5) 업무생산성 향상

업무생산성 향상 프로그램은 아래와 같이
사전준비 - 교육 - 실천 코칭으로 실시합니다.



1 단계: 사전진단/준비



사전준비(~1개월) 업무현황파악조사
기존자료검토(직무기술서)

- ◎ 현행 업무체계 리스트 작성
- ◎ 기존 직무기술서, 조직도, R&R 점검 (필수)
- ◎ 업무현황 웹진단 (옵션)
- ◎ 교육과정 설계 및 사전협의



2 단계: 교육

1차~2차 업무현황파악, 업무의식 마인드셋,
업무생산성 향상 방안 습득

- ◎ 업무현황에 대한 점검 및 사전진단 결과 공유
- ◎ 업무몰입도 및 집중화 저해요인 3가지
- ◎ 異업종 벤치마킹을 통한 업무효율화
- ◎ 핵심업무의 정의, 핵심업무 가동률을 높이기 위한 방안
- ◎ 업무가동률 향상 방안
 - 1) 직무별 업무흐름 / 프로세스 최적화 방안 이해
 - 2) R&R 수정 및 개선방안
- ◎ 업무가시화 진척관리
 - 1) 업무가시화 대시보드 작성 및 관리방안
- ◎ 업무효율화를 위한 역할 이해
 - 1) 관리자의 역할, 직원의 역할
 - 2) 성공적인 실천방안



3 단계: 컨설팅

팀별 코칭, 관리자 개별 코칭 실천
2~3개월 업무개선!
Let's Work Smart

- ◎ 업무효율화 가이드라인 설정
- ◎ Let's Work Smart
 - 1) Sprint Meeting (주별미팅)
 - 2) Boosting Meeting (1개월)
 - 3) Work Smart Party (2개월후)
- ◎ 종합결과 정리 및 보고
 - 1) 팀별 결과 정리
 - 2) 보고회 및 제언

02-(5) 업무생산성 향상

아웃풋 연구개발/기획/마케팅 전부문 대상

국내대기업 N사는 전부문의 업무개선 프로젝트를 실시하였습니다. 업무분류 → 핵심업무 정의 → 핵심업무 가동률 향상 → DX화(전산화)를 통한 업무 효율화를 그룹차원에서 실시하고 있습니다.

Before (도입초기의 P-matrix)

우선 순위	결과	코드	업무명	이전 주 달성해야 할 공의 설정 (대상도 기업)	남기 (h)	완료 (h)	계획 (h)	실적 (h)	과목	핵심 업무	재 작업	동행 업무
1	●	101	분석업무:신용 분석(신용조사)	거래처별 분류 별 책임현황 분석	10/11	10/11	4.0	5.0	1.0			
2	●	101	분석업무:신용 분석(신용조사)	정보별 대응식물 단종예측 분석	10/11	10/11	4.0	3.5	-0.5			
3	●	101	분석업무:신용 분석(신용조사)	정보별 행사상품 예측 분석	10/11	10/11	4.0	3.5	-0.5			
4	●	202	신용조사:신용조사(신용조사)	전반적인 대응식물 브랜드 조사와의 상관	10/11	10/11	2.0	2.5	0.5			
5	●	108	신용조사:신용조사(신용조사)	대응식물 동향 공감 -성적(MD), 부진(MD) 리포트 작업	10/11	10/11	2.0	1.5	-0.5			

초기 업무 분류 및 활동표
대략적인 업무분류를 통한 업무개선 실시

우선 순위	결과	코드	업무명	이전 주 달성해야 할 공의 설정 (대상도 기업)	남기 (h)	완료 (h)	계획 (h)	실적 (h)	과목	핵심 업무	재 작업	동행 업무
1	●	404	회의/교육:협력:회의자료준비	필요 회의사항 및 워크샵참여	10/11	10/11	5.0	5.0	0.0			

Mid (도입3개월후 P-matrix)

우선 순위	결과	코드	업무명	이전 주 달성해야 할 공의 설정 (대상도 기업)	남기 (h)	완료 (h)	계획 (h)	실적 (h)	과목	핵심 업무	재 작업	동행 업무
1	●	204	MD개발:리뉴얼(신용조사)	신용조사 업무 프로세스 개선:신용조사 업무 프로세스 개선	10/30	10/30	4.0	4.5	0.5			
2	●	112	기타:생산(프로모션) 기획	11월 2주간의 신상품 출시를 위한 프로모션 기획	10/28	10/28	1.0	1.0	0.0			
3	●	204	MD개발:리뉴얼(신용조사)	신용조사 업무 프로세스 개선:신용조사 업무 프로세스 개선	10/30	10/31	1.5	2.0	0.5			

업무정교화를 통한
업무생산성을 세분화하여 분석함

우선 순위	결과	코드	업무명	이전 주 달성해야 할 공의 설정 (대상도 기업)	남기 (h)	완료 (h)	계획 (h)	실적 (h)	과목	핵심 업무	재 작업	동행 업무
1	●	404	회의/교육:협력:회의자료준비	필요 회의사항 및 워크샵참여	10/11	10/11	5.0	5.0	0.0			

After (최근 P-matrix 기입상황)

The screenshot shows a software interface for a P-Matrix. It includes a header with 'P-Matrix:조회' and 'P-Matrix:기입'. Below that, there are navigation tabs and a main data grid. The grid has columns for '우선 순위' (Priority), '결과' (Result), '코드' (Code), '업무명' (Task Name), '이전 주 달성해야 할 공의 설정 (대상도 기업)' (Previous week completion target), and various time-related metrics. The interface is complex with many small text elements and icons.

전산시스템을 통한
업무개선의 상시화, 가시화 추진

성장전략 및 핵심 과제 수행

유망 스타트업 및 벤처의 성장을 위해서는 보다 높은 밸류에이션 확보를 위한 Big Picture & 성장전략을 기획하고, 이를 바탕으로 조직 성장 및 해외 진출을 위한 핵심 과제를 수행하는 것이 선행되어야 합니다.



성장전략 컨설팅

해당 기업의 사업현황에 대한 재무적, 비재무적 분석, 사업전략의 분석을 통해 향상된 밸류에이션을 확보하기 위한 전략 방향을 설정하여 투자유치 활동에 나서야 합니다.

- 전사 차원 비전 · 전략 수립 및 실행 지원
- 전사 통합 운영체계 구축 Master Plan 마련
- **사업포트폴리오 재편 및 조직역량 강화 지원**
- 자금유치 매칭 및 신사업투자 실행 방안 마련
- 계열사 사업성과 평가 및 전략적 Portfolio 개편
- 차세대 경영진 육성, 조직개발 및 운영시스템 혁신
- 사업관리 체계 고도화 자문

기업진단 및 사업현황 분석



- 경쟁분석
- 내부역량분석
- 기존 전략분석
- 재무분석



중장기 사업계획 수립 및 재무추정

- 기업비전 점검
- 중장기 성장 로드맵
- 단계별 사업계획 수립
- 재무추정



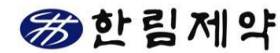
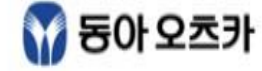
투자유치 전략수립

- 신사업 개발방향 및 아이템 분석
- 사업타당성 분석
- 투자유치 가능성 분석
- 신사업 추진 세부전략
- 소요자금 추정
- 자금조달계획 수립
- 단계별 투자유치 세부전략 수립 (투자조건, 규모설계 등)
- 지분구조 설계 등



IR용 사업계획서 작성 지원

- IR 콘텐츠 자료수집 및 통합
- 디자인 컨셉 및 시안 작성, 협의
- IR 수정 / 보완 / 완료



“이스크라의 약속”

우리는 고객 조직의 행복 총량을 올리는 일에 집중합니다.



- 직원들의 눈빛이 살아나도록 실행 중심의 프로젝트를 수행합니다.
- 마지막까지 밀착하며 성과로 연결되는 행동을 체계화합니다.
- 가치와 만족도는 비용을 초월합니다.
- 미래에도 쓸 수 있도록 설계합니다
- 고객이 참가하여 같이 성장합니다



문의 및 자료요청

이스크라컨설팅 주식회사 | www.iskracon.com

| (본사) 서울시 서초구 사평대로 335, 5층. (워크스페이스) 서울시 마포구 양화로 186, (LC타워, 419)

Contact : 02-6959-7510. | info@iskracon.com