

- 2014사업년도 -

# 내부평가(BSC) 결과 보고

전사적 성과주의 조직문화 확산과 내부역량 강화를 위해 실시한 2014사업년도 내부평가(BSC)를 실시하고 그 결과를 보고 드림.

## I. 평가개요

□ 평가기간 : 2015. 1. 15(목) ~ 21(수), (5일간)

※ 사전평가회의(1.14.), 위원 평가결과 집계 및 정량실적 검증(1.22.~29.)

□ 평가대상 : 3개군 27부서(경영지원5, 고객접점12, 시설관리10)

□ 평가방식 : 현장 및 서면심사

□ 평가위원 : 총 6명(외부 평가위원 3, 내부 평가위원 3)

구 분	외부 평가위원	내부 평가위원
위 원	조선대 한인섭 교수(공기업론 전공)	경영기획팀장
	동아대 설상철 교수(마케팅론 전공)	창의성과팀장
	평가원 박지호 위원(컨설팅전문위원)	총무인사팀장
평 가 대상	경영지원군, 고객접점군, 시설관리군	고객접점군, 시설관리군

※ 경영지원군(외부 100%), 고객접점·시설관리군(외부 60%, 내부 40%)

□ 평가내용 : 2014년도 부서별 추진업무실적 전반

□ 결과반영 : 인사고과시 평가결과 30% 반영

## II. 평가방법

### □ 평가지표 · 배점현황

구분	고객접점 관점	안전 관점	재무 관점	미래 관점	고객서비스 가중치(%)
지표수	9개	10개	4개	4개	-
고객접점군	3개	4개	1개	0개	50%
시설관리군	3개	4개	1개	0개	40%
경영지원군	3개	2개	2개	4개	-

※ 업무특성을 반영하여 평가군별 내부평가 관점별 가중치 차등 부여

### □ 결과산출 방식 ※ 2014년 직제기준

구분	실·단·관	파트(소)별
산출 방식	①소속부서 최종평가 점수 평균 ②표준화 점수 반영	①지표별 평가점수×지표별 가중치 ②표준화 점수 반영으로 평가 군별 총점 조정

### □ 평가군별 조정점수 반영

- 조정사유 : 평가지표, 업무특성 및 평가위원의 특정군 관대화, 집중화에 따라 나타나는 평가군별 점수 편차의 간격을 줄이기 위하여 표준화 점수에 의한 상대평가 방법을 적용하여 평가결과의 편차를 최소화 함.
- 산출방식

---


$$\text{표준화 점수(Standard Score)} = (Z \times 30\%) + A(60\text{점})$$


---

$$Z = \text{전사평균} + ((\text{조정전 팀별 평가점수} - \text{평가군별 평균}) \times \left( \frac{\text{전사 표준편차}}{\text{평가군별 표준편차}} \right))$$


---

※ Z(평가군별 조정점수), 30%(표준편차), A(해당 팀별 표준화점수(60점))

### Ⅲ. 평가결과 ※ 2014년 직제기준

□ 실·단·관별 평가결과 → 배열순서 2014년 직제순으로 표기

가등급	나등급	다등급
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 경영지원실</li> <li>· 영락공원사업단</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 공원유원지사업단</li> <li>· 시민회관</li> <li>· 도로관리사업단</li> <li>· 광안대로사업단</li> <li>· 시설관리사업단</li> </ul>	-

※ 감사팀(경영지원실 포함)

□ 파트(소) 평가결과 → 배열순서 2014년 직제순으로 표기

가등급	나등급	다등급
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 경영기획파트</li> <li>· 시민공원시설파트</li> <li>· 장사관리파트</li> <li>· 추모공원사업소</li> <li>· 한마음스포츠센터</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 창의성과파트</li> <li>· 총무인사파트</li> <li>· 재무회계파트</li> <li>· 공원기획파트</li> <li>· 중앙공원사업소</li> <li>· 어린이대공원사업소</li> <li>· 태종대유원지사업소</li> <li>· 장사운영파트</li> <li>· 문화행정파트</li> <li>· 문화사업파트</li> <li>· 터널관리파트</li> <li>· 교량운영파트</li> <li>· 자갈치시장사업소</li> <li>· 지하도상가사업소</li> <li>· 주차관리사업소</li> <li>· 감사팀</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 금강공원사업소</li> <li>· 도로시설파트</li> <li>· 도로환경파트</li> <li>· 교량시설파트</li> <li>· 교량기전파트</li> </ul>

※ 창의성과(경영지원실 평균), 공원기획(공원유원지사업단 평균) 적용

## IV. 결과포상

- 평가군별 우수부서
  - 경영지원군(1) : 경영기획파트
  - 고객접점군(2) : 추모공원사업소, 한마음스포츠센터
  - 시설관리군(2) : 시민공원시설파트, 장사관리파트
- 전년대비 실적 향상부서(전년대비 순위가 현저하게 향상된 부서)
  - 주차관리사업소

## V. 행정사항

- 평가결과 인사고과 반영 : 총무인사팀
- 우수부서 및 실적향상부서 포상금 지급 : 재무회계팀
  - 소요금액 : 300만원
    - 평가결과 우수부서 : 50만원 × 5개 부서 = 250만원
    - 전년 대비 실적 향상부서 : 50만원 × 1개 부서 = 50만원
  - 예산과목 : 본사, 포상금(내부평가 포상)
- 외부평가위원 심의수당 지급 : 재무회계팀
  - 소요금액 : 225만원
    - 외부평가위원 3명 x 5일 x 15만원 = 225만원
  - 예산과목 : 본사, 사무관리비(각종 심의수당)

붙임 : 부서별 내부평가 실적 피드백(잘된점 및 개선점) 1부. 끝.

[붙임]

## 〈 (외부 평가위원) 부서별 실적 피드백 〉

※ 경영지원군, 고객접점군, 시설관리군 순으로 배열

부서	잘된 점	개선 점
<b>감사팀 (경영지원)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 콜린신고센터 처리결과를 공개하여 내실화를 도모한 점</li> <li>2) 감사결과 내/외부 공개</li> <li>3) e-감사정보시스템 등 상시 대응</li> <li>4) 사업소별 맞춤형 제언 활동</li> <li>5) 협력회사등 관련 기관과 동반성장 토대 마련</li> <li>6) 청렴마일리지제도 시행</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 내외부 감사에 따른 개선활동 및 개선실적이 미흡함</li> <li>2) 경영평가 대비 시설물 안전관리</li> <li>3) 공공기관 청렴도 개선 필요</li> <li>4) 타기관에 대한 자발적 전파/홍보 노력 미흡</li> <li>5) 청렴시책에 대한 인센티브/패널티 부여 필요</li> <li>6) 윤리경영에는 청렴, 반부패만 포함되는 것이 아니라 시민의 재산으로 공익에 기여하는 정도도 포함되어야 하므로 부서별 이를 측정하는 항목을 개발할 필요가 있다.</li> </ol>
<b>경영기획 (경영지원)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 표준직렬 진단을 실시하여 정원관리의 적정성을 제고한 점</li> <li>2) 고객소통 활성화를 위한 SNS 운영단 구성</li> <li>3) 위임전결 폭 확대 및 BISCO 소통 3.0 데이 추진으로 시민 참여 확대</li> <li>4) 비상임이사 증원 등 경영 공개 및 SNS매체 활용 시민과의 소통 강화</li> <li>5) 요금징수 업무 민간위탁에 의한 인력감축으로 예산 절감</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 유연근무제 활성화 위한 노력 미흡</li> <li>2) TFT 활성화 필요</li> <li>3) 조직혁신, 조직구조 개선 관련, 안전 및 CS 전담 부서 필요</li> <li>4) 미래 역량 강화를 위한 조직변화는 명칭만 변경했을 뿐 기능별 조직화의 정도가 부족함</li> <li>5) 부산시의 고령화 속도를 감안하여 노인일자리 관련 정책 확대 필요.</li> </ol>
<b>총무인사 (경영지원)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 대내외 환경 변화에 따른 인력수급 계획</li> <li>2) 퇴직예정자를 위한 다양한 프로그램 지원</li> <li>3) 내부고객만족도 결과에 따른 적극적인 피드백</li> <li>4) 경력개발제도 도입</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 임원추천위원회의 외부 구성 비율 증가</li> <li>2) 다면평가 반영 비율 검토 필요</li> <li>3) 사업장별 시설, 고객의 특성을 고려한 맞춤형 재난안전계획 필요</li> <li>4) 인재 채용 및 배치에 있어서 적재적소 실현 노력이 부족</li> </ol>
<b>재무회계 (경영지원)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 무결점 달성 청렴시계 운영에 의한 자정활동</li> <li>2) 정보화 전략 및 ERP고도화 사업 추진</li> <li>3) 계약업무 처리기간 단축</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 재무회계관련 외부 공시 노력 필요</li> <li>2) 신규 사업에 대한 치밀한 계획으로 장기 보유자금(집행대기 자금) 잔고 최소화 노력</li> </ol>

부서	잘된 점	개선 점
중양공원 (고객접점)	1) 공원서비스를 분석하고 고객유형별로 개선대책을 수립한 점 2) 자체 직무교육이 주로 현장 중심의 서비스 교육으로 이루어진 점	1) 고객니즈의 선제적 파악을 통한 서비스 개선 필요 2) 고객 정의 및 분류에 따른 맞춤형 고객만족도 향상 전략 미흡
어린이대공원 (고객접점)	1) 공원 이용객 안전을 위한 24시간 모니터링 2) 자체인력 정비 노력 3) 고객 정의 및 분류체계	1) 고객 정의 및 분류에 따른 맞춤형 고객만족도 향상 전략 미흡 2) 도심 인근 등산로 공원으로 이용객이 많은 것으로 파악되므로 시설의 조속한 노후화에 대비 3) 고객들의 다양한 이용 목적을 감안하여 관리인력을 축소할 것이 아니라 확대해서 다양한 문화행사의 개발/시행이 바람직하다.
금강공원 (고객접점)	1) 구체적인 시선/환경/안전 관리 및 연계 2) 비상대응 시스템 개선 3) 노인일자리 창출 노력	1) 고객 정의 및 분류, 맞춤형 고객만족도 향상 전략 미흡 2) 추모공원 자체 고객만족도 조사결과에 따른 개선실적 미흡 3) 시설물에 대한 체계적 유지관리 및 환경관리 계획의 일정별 구체성 부족. 4) 도심 인근 등산로 공원으로 이용객이 많은 것으로 파악되므로 시설의 조속한 노후화에 대비
태종대유원지 (고객접점)	1) 중점 관리민원을 선정하여 개선도를 모은 점 2) 전문성 강화 노력 3) 구체적인 시설/환경/안전 관리 및 연계 고객 정의 및 분류 4) 다누비열차 운영 노력	1) 문화해설사 운영인력 보강 또는 대안 필요 2) 고객 정의 및 분류에 따른 맞춤형 고객만족도 향상 전략 미흡 3) 시설물에 대한 체계적 유지관리 및 환경관리 계획의 구체성이 부족 4) 다누비 열차를 추가로 구비하고 주말, 주중의 이용객 변화에 따른 열차 배차 시간을 조정할 필요
시민공원관리 (고객접점)	1) 공원개정에 대비하여 공원운영에 관한 각종 지침 등을 매뉴얼화 한 점 2) 체계적인 매뉴얼을 통한 운영 3) 시민공원의 활성화 노력 4) 문화예술촌 설치 및 운영	1) 공원시설물 및 환경관리 등에 관한 총괄적인 시스템 구축이 미비한 점 2) 직원대상 윤리교육을 체계화시킬 필요가 있음 3) 고객 정의 및 분류, 맞춤형 고객만족도 향상 전략 미흡 4) 문화예술촌, 판매점 등을 통한 수익 확대와 수익의 자금화를 통한 일정 크기 이상의 수목 식재를 통한 공원 숲 조기 형성

부서	잘된 점	개선 점
문화사업 (고객접점)	1) 고객 정의 및 분류, 유형별 서비스 개선 전략 수립/시행 2) 교육기부대상 등 문화교육활동 확충 노력	1) 자체 기획 공연 확대 필요 2) 시설 노후화에 대한 대책 마련 필요 3) 제반 문화활동에 대한 시민 홍보활동 강화
교량운영 (고객접점)	1) 기술개발 및 특허출원 2) 해상 배후도로 통합관제센터 설립 추진 3) 부분적 민간위탁으로 예산 절감	1) 사회적 약자 등을 고려한 지원 2) 기상 이상 시의 고객보호방안 미흡 3) 혹독한 기상 현상 시의 교량시설부서와의 협업 방안 미흡
장사운영 (고객접점)	1) 시설분야별 책임실명제를 구축하여 운영한 점 2) 공중보건위생 주요 위험요소 진단을 실시한 점 3) 시설환경 개선을 위한 기술개발 및 특허출원 4) 친환경 새조화 설치방법 고안 시행 5) 전화 한 통으로 토탈서비스 구축 노력	1) 공중보건위생 위험요소에 대한 진단실적 및 결과조치를 제시하지 않은 점 2) 고객 정의 및 분류, 맞춤형 고객만족도 향상 전략 미흡
주차관리 (고객접점)	1) 협력업체간 소통 운영 활성화 2) 고객정의 및 분류, 맞춤형 전략 3) Mobile시대에 걸맞는 스마트폰 App으로 시민편의 제공한 점	1) 고객 정의 및 분류, 맞춤형 고객만족도 향상 전략 미흡 2) 고객만족도 조사결과에 따른 개선 실적 미흡
추모공원 (고객접점)	1) 고객 정의 및 분류, 유형별 서비스 개선 전략 수립/시행 2) 체계적인 매뉴얼을 통한 운영 3) 고객서비스현장 이행기준의 홍보 및 실천 노력	1) 추모공원 자체 고객만족도 조사결과에 따른 개선실적 미흡 2) 전반적인 개선사항이 개선이 아닌 기존에 없는데 문제였던 것이 대부분임 3) 민간/공공 벤치마킹 필요 4) 고객니즈의 선제적 파악을 통한 서비스 개선 필요
한마음 (고객접점)	1) 고객서비스현장 이행평가를 실시하여 내실화를 도모한 점 2) 지역대학 산학협력을 통한 장애인 체육강화 3) 우수 공공체육시설 선정	1) 일반인과 장애인이 함께 할수 있는 프로그램 보완 2) 스포츠센터의 시설 운영은 그 목적(이용자의 스포츠레저를 통한 건강 및 창의성 증진)에 맞도록 운영 노력 방안 마련

부서	잘된 점	개선 점
<b>시민공원 시설 (시설관리)</b>	1) 선진지 견학을 실시하고, 각종 모의훈련을 실시한 점 2) U-PARK시스템을 통해 안전관리를 체계화한 점 3) 체계적인 매뉴얼을 통한 운영 4) 시민공원의 활성화 노력	1) 시민공원관리를 위한 중장기목표와 종합계획을 수립할 필요가 있음 2) 시설환경관리 실적과 재난안전관리 실적이 중복됨(중복지표라면 지표개선이 필요함) 3) 고객 정의 및 분류, 맞춤형 고객만족도 향상 전략 미흡 4) 시민공원관리부문과 협의하여 조경수목과 녹지를 조속히 풍성하게 하여 부산시의 허파 역할의 공원으로 조성
<b>문화행정 (시설관리)</b>	1) 고객서비스현장 이행기준의 홍보 및 실천을 위한 자체회의 개최	1) 고객 정의 및 분류, 맞춤형 고객만족도 향상 전략 미흡
<b>교량시설 (시설관리)</b>	1) 정밀안전진단 기술자 교육, 수중시설물관리 전문가 교육 2) 교량관리시스템 개선 노력	1) 고객만족도 조사결과가 미흡함에도 불구하고 개선노력과 실적이 뚜렷하지 않음 2) 재난 및 안전사고에 대비하여 실제상황을 가정한 모의훈련을 강화할 필요가 있음 3) 서비스 이행표준의 준수 여부에 대한 점검실적을 구체적으로 제시해야 할 것임
<b>교량기전 (시설관리)</b>	1) 하이패스 오작동 방지 실드박스 자체 개발 특허 획득 2) 최상의 경관조명 도입 운영에 의한 우리 시의 이미지 제고	1) 고객만족도 조사결과가 미흡함에도 불구하고 개선노력과 실적이 뚜렷하지 않음 2) 재난 및 안전사고에 대비하여 실제상황을 가정한 모의훈련 강화할 필요가 있음 3) 서비스 이행표준의 준수 여부에 대한 점검실적을 구체적 제시 필요
<b>터널관리 (시설관리)</b>	1) 서비스사이클차트(SCC)에 의한 오류점검 및 개선을 실시한 점 2) 고객서비스 품질 향상을 위한 고객인식이 명확하고 추진 목표가 매우 구체적이다.	1) 개별적인 터널시설물 관리계획과 별개로 종합적인 시설물 관리계획 수립 필요 2) 재난 및 안전사고에 대비하여 실제상황을 가정한 모의훈련 강화 필요 3) 서비스 이행표준의 준수 여부에 대한 점검실적을 구체적 제시 필요 4) 고객서비스 품질 향상 방안이 목표달성과 무관하고, 특히 만족도를 향상시킬 수 있는 방안 미흡



부서	잘된 점	개선 점
도로시설 (시설관리)	1) 도로별 교통사고 발생원인 분석 및 대책을 수립한 점 2) 고객서비스 품질 향상 노력을 위한 고객 인식이 명확하다 3) 고객서비스 구성요인별, 부문별, 과 정별 분석과 대응방안 마련 돋보임	1) CS 3.0 재설정 필요 2) 사전 예방 중심의 안전교육 실시를 중요시 하고 있으며 더욱 확대 필요 3) 노후 시설물 안전 관리 보완 4) 재난 및 안전사고에 대비하여 실제 상황을 가정한 모의훈련 강화 필요
도로환경 (시설관리)	1) 올바로(Allbaro)시스템을 통한 폐기 물 관리 2) 도로노면 폐기물의 자체 처리를 통 하여 예산을 절감시킨 점	1) 사업활성화 노력 필요 2) CS 3.0 재설정 필요 3) 사전예방 중심의 안전교육 실시를 중요시 하고 있으며 더욱 확대 필요. 4) 우리 시의 청결성 유지로 부산의 얼굴이 되고 있다는 자부심이 부족한 듯하다. 마인드 전환 요구된다.
장사관리 (시설관리)	1) 고속화장로 개발과제가 국책과제로 선정된 점 2) 직무능력 강화 노력 3) 사회적 약자를 위한 노력 4) 장의문화 변화 파악 및 화장로 개 보수 추진 5) 장사업무 맞춤형 토털서비스 제공	1) 시설물 관리 종합계획 미수립 2) 외부고객만족도 조사결과에 따른 개선실적이 미흡한 점 3) 선진 장사문화 확산을 위한 보다 적극적 홍보방안 마련 및 시행
자 갈 치 시 장 (시설관리)	1) 재난 및 안전관리를 위해 자체 훈련 과 합동훈련을 실시한 점 2) 고객서비스현장 이행기준에 대한 자체 숙지도 평가를 실시한 점 3) 경영현안(공실점포 해소)을 파악하고, 해결노력과 성과를 거둔 점 4) 직무교육 등 전문성 강화 노력	1) 청렴계획을 보다 구체화할 필요 2) 다양한 언어권의 개별 관광객의 유 치를 위해 최소한 영어, 일본어, 중 국어, 프랑스어, 독일어, 스페인어 통역도우미 배치 및 홍보활동 필요. 3) 점포 입점 극대화를 위한 년중 다 양한 문화행사(계절마다의 인기생선 축제 등) 기획 또는 유치활동 필요
지 하 도 상 가 (시설관리)	1) 지하도상가 공공서비스 비용-편익 분석을 시도한 점 2) 직원 아이디어 발굴을 통한 시설 개선 3) 직무교육 강화 노력 4) 협력업체 직원 교육 강화 5) 공실점포 청년 상인 모집 등 유희 시설 활용 6) 당기순이익 달성으로 괄목할만한 경영성과 달성. 7) 생애주기 비용분석 및 비용-편익 분석의 적용은 공기업으로 모범적.	1) 동종업계 및 경쟁사와의 서비스 수 준분석이 미흡함 2) 시설 특성을 고려하여 맞춤형 재난 안전 관리 보완 및 사회적 약자를 배려한 서비스/시설 개선 노력 필요 3) 획기적 환기, 배수시설 개선으로 보다 쾌적한(지상의 백화점 환경 능 가할만한 쾌적성) 환경이 되도록 재 투자할 필요가 있음. 4) 근시적 당기순이익에 집착하지 말 고 관광목적지가 될 수 있도록 거 시적, 선진적 디자인 적용에 의한 재투자 계획 수립 및 시행