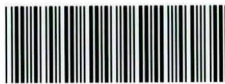


# 벤치마킹은 이렇게

## (Bench Marking)



부천시청



B001035

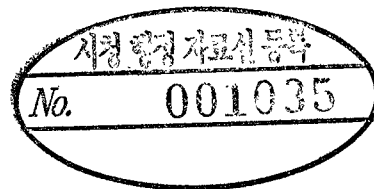
부 천 시

여

백

# 벤치마킹은 이렇게

## (Bench Marking)



부 천 시

여

백

# 목 차

|                       |           |
|-----------------------|-----------|
| <b>I. 경영과 벤치마킹</b>    | <b>3</b>  |
| 1. 환경변화와 경영 키워드       | 3         |
| 2. 벤치마킹의 유래           | 3         |
| 3. 벤치마킹의 확산           | 4         |
| <b>II. 벤치마킹의 개념</b>   | <b>5</b>  |
| 1. 벤치마킹의 정의           | 5         |
| 2. 벤치마킹과 경쟁력 분석       | 7         |
| 3. 벤치마킹 결과의 활용        | 9         |
| <b>III. 벤치마킹의 수행</b>  | <b>10</b> |
| 1. 벤치마킹 사이클           | 10        |
| 2. 수행단계별 유의사항         | 12        |
| <b>IV. 벤치마킹의 성공요인</b> | <b>13</b> |

< 참고자료 I > 프로세스별 최고수준 기업 (사례)

< 참고자료 II > 벤치마킹 관련 설문조사 결과

여

백

# I. 경영과 벤치마킹

## 1. 환경변화와 경영 키워드

|        | '70년대 | '80년대 | '90년대 |
|--------|-------|-------|-------|
| 환경 변화  | 안정적   | 변동적   | 불확실성  |
| 경영 키워드 | 경영계획  | 경영전략  | 학습능력  |

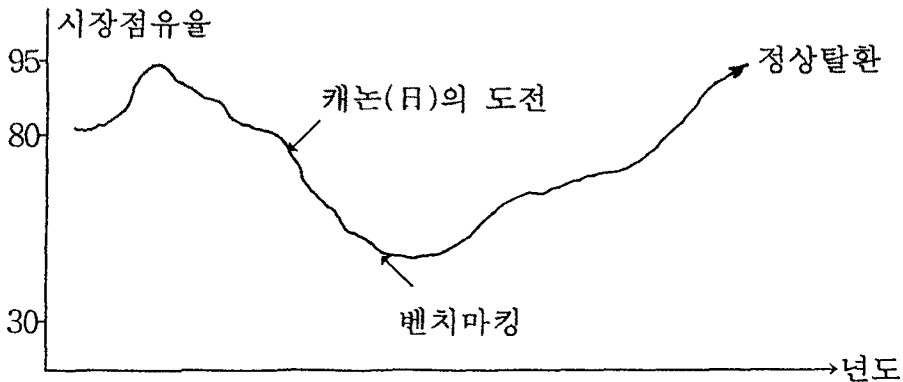
○ 원활한 신진대사를 하는 Organic 조직만이 21세기에 생존 가능

- 신진대사: 도입 → 소화흡수 → 배설

○ 일반적으로 기업규모와 학습능력은 반비례(태도의 문제)

- 미국의 진정한 문제는 자만심에 있음

## 2. 벤치마킹의 유래(Xerox)



벤치마킹의 성과

품질수준: 30,000ppm → 1,300ppm(라인當)

결합수 91개 → 14개(百臺當)

생산원가: 50% 절감

부품개수: 50% 절감

개발기간: 66% 단축

### 3. 벤치마킹의 확산

제조업 → 금융·서비스업 → 정부공공기관

- 미국 대기업(Fortune 500 기업)의 60~70%가 정상적인 경영활동으로 실천하고 있음.
- 국가경쟁력을 회복하는 원동력으로 삼고 있음.

우리 미국기업들 중에도 최소한 어느 한 분야에서  
세계적 수준에 도달한 기업은 있다.  
우리가 서로 이러한 경영방식을 배우고 공유하여  
핵심역량을 강화해 나간다면  
현재 위세를 떨치고 있는 일본기업들  
시장에서 반드시 몰아낼 수 있다.

- 기폭제: ① 정부차원에서의 주도력 발휘
- ② 미국품질대상(MBNQA) 심사기준으로 채택
- ③ Robert Camp(Xerox 물류전문가)의 저서 (1989)

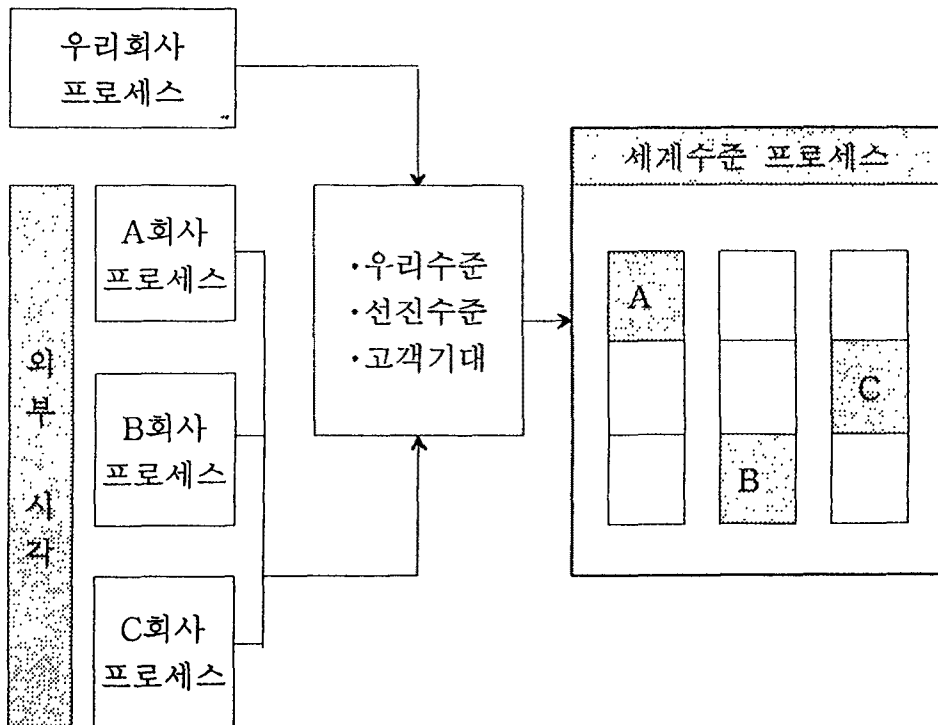
미국의 경우 공식적인 National Benchmarking Conference를  
년 2회 개최하고 선진기업들(예, Motorola, AT&T, GE 등)이  
직접 참여하여 우수사례를 국가차원에서 공유토록 유도



## II. 벤치마킹의 개념

### 1. 벤치마킹의 정의

- 최고경쟁력을 확보하기 위하여 제품·서비스 및 업무방식의 질적수준을 선진기업의 수준과 지속적으로 비교·분석하고 격차를 극복하기 위한 전략을 수립하여 실행하는 개선활동
  - 기업의 학습조직화
  - 외부시각으로 내부프로세스 조명(Thinking out of Box)



○ 관련 용어

- 知彼知己 百戰百勝(손자병법)
- Best Collection
- SIS(Steal Ideas Shamelessly)
- Dance with Enemy

포드社の Taurus('92년형) 개발 사례

○ 고객으로부터 400가지 특성 추출

○ 특성별로 최고품질의 車를 벤치마킹

- 7個社로부터 9가지 특성을 적용

- 문손잡이: 쉐비 루미나(GM)
- 할로젠 헤드램프: 어코드(Honda)
- 연비: 루미나(GM)
- 앞좌석: 루미나
- 미등전구: 맥시마(Nissan)

## 2. 벤치마킹과 경쟁력 분석

- 벤치마킹은 업종내의 경쟁사를 대상으로 제품·서비스에 대해 조사하는 경쟁력분석(선진지표 조사)을 보다 확대한 개념임.

| <u>경쟁력분석</u>                                                                                                                                                    | <u>벤치마킹</u>                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>· 전략계획과의 연계 불명확</li> <li>· 내부분석 결여</li> <li>· 단지 경쟁회사만을 고려</li> <li>· 제품·서비스 중심의 조사</li> <li>· 실행계획으로 연결되지 못함</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 전략계획과의 연계</li> <li>· 내부분석이 반드시 선행</li> <li>· 업종초월한 최고와 비교</li> <li>· 업무프로세스까지 조사</li> <li>· 변화에 대한 실행계획 수립</li> </ul> |

### 벤치마킹과 경쟁력분석

|                  | 경쟁사(업종내)        | 비경쟁사(이업종) |
|------------------|-----------------|-----------|
| 제품·서비스<br>(What) | 경쟁력분석<br>(선진지표) |           |
| 업무 프로세스<br>(How) |                 | 벤치마킹      |

○ 선진기업들이 벤치마킹을 통해 얻은 교훈

첫째, 업종이 다른 기업에서 오히려 배울 점이 많았음

둘째, 업무방식(How)을 바꿈으로써 경쟁력을 획기적으로 높일 수 있었음

모토로라의 생산혁신 사례

○ Bandit Line pagers

- 생산지시: 주일단위 → 分단위
- 생산리드타임: 27日 → <2시간

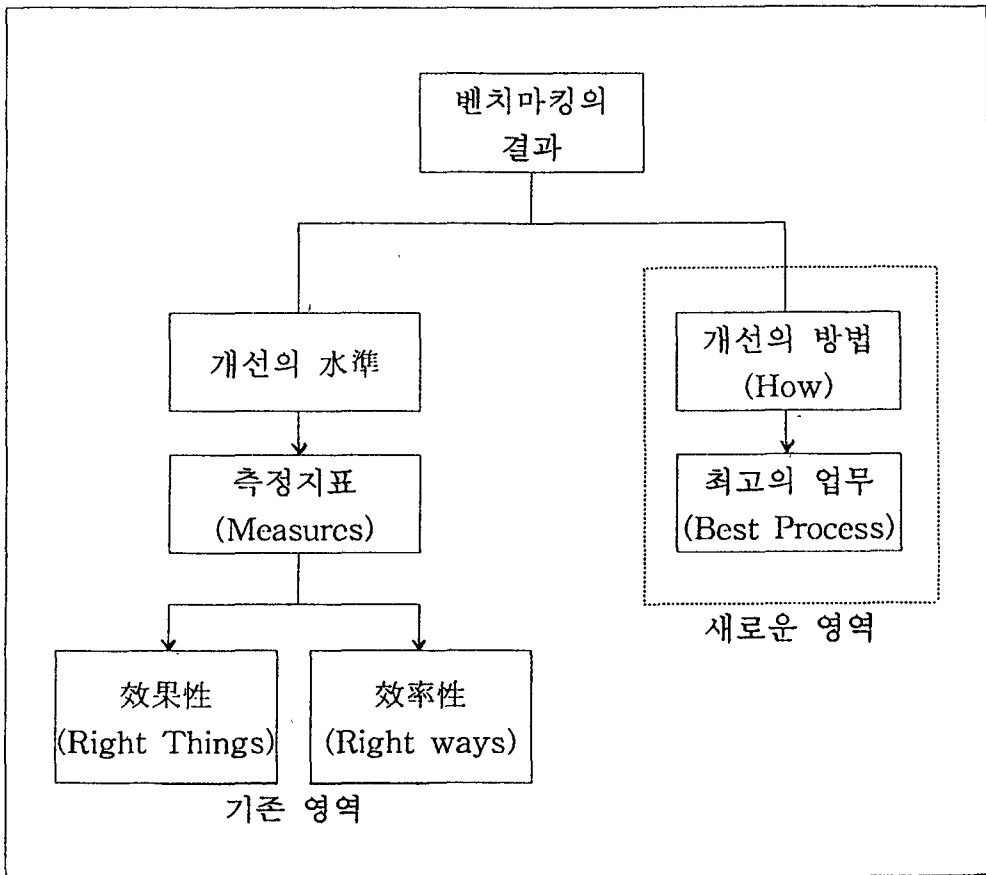
○ 벤치마킹 대상기업

- 생산리드타임: Watchmaker(Seiko)
- 주문접수: Wal-Mart
- 유통·배달방식: Domino's Pizza

### 3. 벤치마킹 결과의 활용

- 선진 최고수준과의 격차를 분명하게 파악
  - 목표(Target)를 설정하는 데에 있어서 延長思考가 아닌 선진과의 Gap을 극복하기 위한 의지를 반영
- 최고수준의 업무방식(Best Practices)을 이해하여 획기적인 개선방법을 도출·적용함.

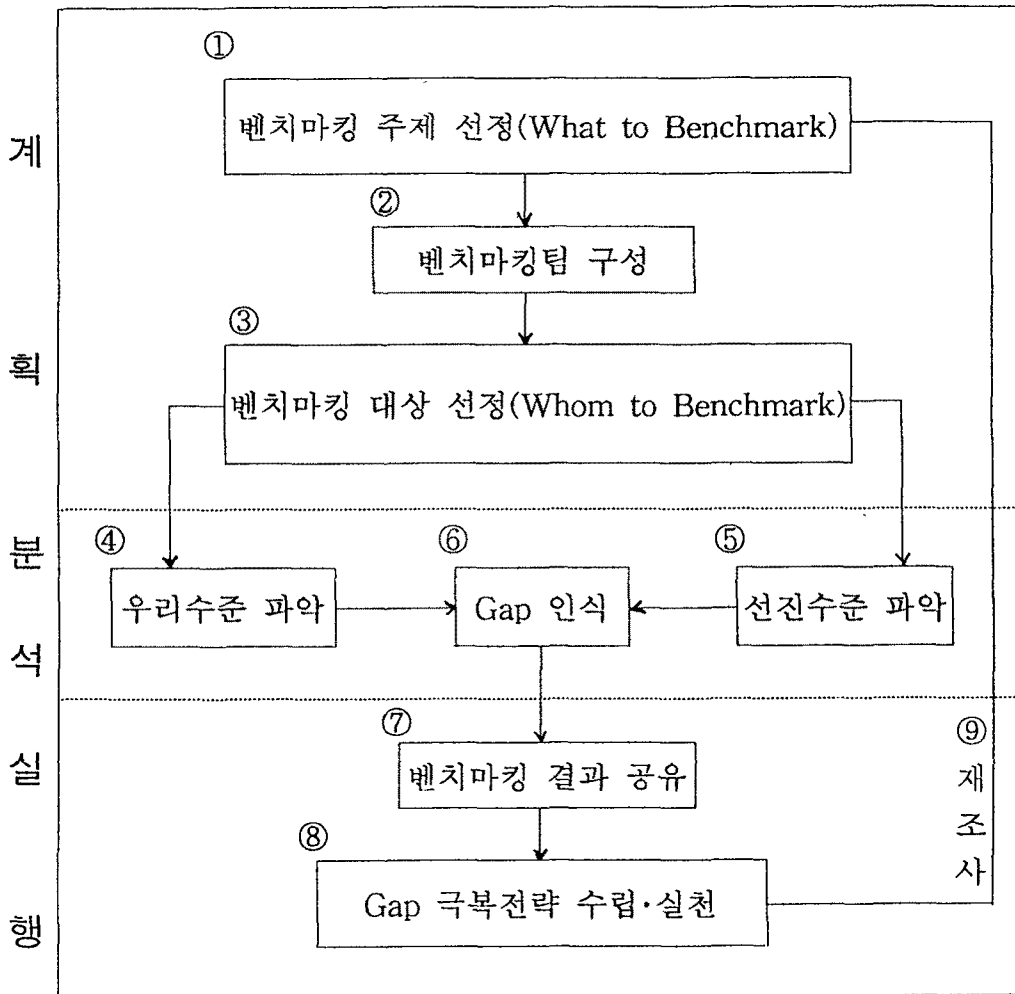
#### 벤치마킹의 결과



### III. 벤치마킹의 수행

#### 1. 벤치마킹 사이클

##### 벤치마킹 모델(三星의 例)



※ Model War : IBM(14), DEC(14), Xerox(10), ALCOA(6),  
FP&L(7), AT&T(9) 등

## GE의 QMI시스템

- 3大 혁신활동: Work-out, Process Mapping, Best Practice
- Best Practice의 대표적 성공사례
- Wal-Mart社의 시스템을 도입하여 GE式으로 응용 실시

|      | Wal-Mart                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | G E                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 프로세스 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 17개 지역 1,600개 슈퍼마켓 정보입수 (金~木)</li> <li>↓</li> <li>• 金曜 Operation회의                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 소비자동향, Complaint</li> <li>- 경쟁사동향, 가격</li> </ul> </li> <li>↓</li> <li>• 금요일회의 결과를 사내방송                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 메시지 전달</li> <li>- 새로운 상품정보 전파</li> <li>- 경쟁사 대응전략 (매주)</li> <li>- Display Change</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 시장정보 종합정리 (月~木)</li> <li>↓</li> <li>• 상품화 Tea미팅 (금:오전)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- GE Answering Center 참석 (5만건/週)</li> </ul> </li> <li>↓</li> <li>• 사내방송 전파 (금:오후)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 39개 지역</li> </ul> </li> <li>↓</li> <li>• 타부문 전파 (금:오후~月)</li> </ul> |
| 추진성과 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 미국 3大 유통체인中 1위</li> <li>- 매출: 326億\$</li> <li>- 년평균성장률: 35%</li> <li>• 성공요인: Speed, Simple<br/>시장정보에 쫓잡</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 경쟁사 대응가격: 8週→6日</li> <li>• 현장 實판매시간                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 70%→85%(15% 개선)</li> <li>- 15% 개선효과: 60名(1億\$)</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                       |

## 2. 수행단계별 유의사항

### [계획단계]

- ①주제선정: ○최약점 최우선보강의 법칙(잘보이기 위한 활동이 아님)  
○90년대의 핵심경쟁요소: Quality, Speed, CS
- ②팀 구성: ○다기능팀(Cross-Functional)의 운영  
-금기사항: 근접성, 용이성, 처분성
- ③대상선정: ○업종을 초월(기발한 발상은 이업종에서 발견)  
○벤치마킹정보의 Network 구축(일과성 거래가 아님)

### [분석단계]

- ④우리수준: ○정보교류를 위한 전제, 격차 분석
- ⑤선진수준: ○Two-Phase 조사(자료+현지방문)  
○전문기관 활용(예, International B/M Clearinghouse)
- ⑥Gap 분석: ○미래시점의 Gap을 분석(선진수준의 변화)  
○업무흐름(Process)의 차이에 초점을 맞추어야

### [실행단계]

- ⑦결과공유: ○우수성에 대한 보상(질책만이 목적이 아님)  
○벤치마킹 Data의 On-Line D/B화
- ⑧개선실행: ○연장사고를 타파하는 개선  
○경상적인 경영활동에 반영
- ⑨반복조사: ○Gap의 변화, 개선도 파악, 벤치마킹의 효율성 증대



## IV. 벤치마킹의 성공요인

1. 변화를 추구하고 실천을 지향해야 함.
  - 단순한 조사활동으로 그쳐서는 안됨.
  - 미래지향적인 개선활동으로 과거의 잘못을 탓하기 위한 활동이 아님.
2. 혁신적인 아이디어를 수용해야 함.
  - 다른기업에서의 기발한 업무방식을 업종이 다르다는 이유로 死葬시켜서는 안됨.
3. 남을 알기 전에 자신을 먼저 알아야 함.
  - 우리는 감추고 상대방의 정보만을 알려는 것은 불공정함.
4. 성과수치에 집착하지 말고 업무방식의 차이에 초점을 뒀야 함.
  - 탁월한 성과 뒤에는 반드시 독특한 업무방식이 숨어 있음.
5. 벤치마킹의 원칙을 세우고 그 원칙은 반드시 지켜야 함.
  - 계획없이 조사활동을 변경하면 유용한 정보를 얻을 수 없음.
6. 개선결과는 평가·보상체계와 연결시켜야 함.
  - 초기 성공사례의 창출이 성패의 관건임.
7. 적절한 경영자원의 투입이 뒤따라야 함.
  - 최고경영층의 참여(테마선정, 대상기업과의 접촉)
  - 벤치마킹을 위한 충분한 시간, 예산, 인력의 확보
  - 벤치마킹에 대한 정보공유채널의 확보

## 참고자료 I

### 프로세스별 최고수준 기업(사례)

| 프로세스      | 최고수준의 기업 (사례)                                 |
|-----------|-----------------------------------------------|
| 품질관리      | Westinghouse, Xerox, Florida Power & Light    |
| 신제품개발     | Motorola, DEC, SONY, 3M                       |
| 기술이전·확산   | Square D, 3M, Dow Chemical                    |
| 구매·조달     | Honda, Xerox, NCR                             |
| 재고관리 자동화  | Westinghouse, Apple Computer, Federal Express |
| 물류(창고·유통) | L.L.Bean, Hersey, Mary Kay Cosmetic           |
| 자동화       | GE                                            |
| 제조·작업관리   | Hewlett-Packard, Corning, Philip Morris       |
| 고객서비스     | Xerox, Nordstrom, L.L.Bean                    |
| 마케팅       | Helen Curtis, The Limited, Microsoft          |
| 판매관리      | IBM, Procter & Gamble, Merck                  |
| 교육·훈련     | Ford, GE, Polaroid                            |
| 종업원 건강관리  | Coors, Edison, S.California, Allied Signal    |
| 환경보전관리    | 3M, Ben & Jerry's, Dow Chemical               |
| 전표처리·수집   | American Express, MCI                         |

## 참고자료 II

### 벤치마킹 관련 설문조사 결과

#### 1. 벤치마킹이 성공하기 위해서 필요한 요소는?

(%)

| 요 소         | 종합평가 | 매우 중요 | 불필요함 |
|-------------|------|-------|------|
| 자체 프로세스의 이해 | 96   | 98    | 0    |
| 책임자의 참여     | 92   | 98    | 0    |
| 결과(개선안)의 실천 | 86   | 84    | 2    |
| 조사대상기업의 선정  | 84   | 87    | 0    |
| 최고경영층의 발의   | 84   | 89    | 4    |

#### 2. 벤치마킹이 실패하게 되는 원인은?

(%)

| 원 인         | 종합평가 | 치명적 | 상관없음 |
|-------------|------|-----|------|
| 불충분한 계획     | 76   | 65  | 15   |
| 최고경영층의 무관심  | 76   | 61  | 28   |
| 책임자의 참여도 미약 | 72   | 61  | 24   |
| 조사기법의 취약    | 70   | 56  | 22   |
| 낮은 우선순위     | 62   | 36  | 24   |

#### 3. 벤치마킹 참여자에게 요구되는 기법은?

(%)

| 기 법       | 종합평가 | 매우 중요 | 불필요함 |
|-----------|------|-------|------|
| 프로세스 분석   | 92   | 98    | 0    |
| 의사소통기법    | 90   | 94    | 0    |
| 팀원으로서의 소양 | 84   | 88    | 0    |
| 대인관계      | 84   | 88    | 0    |
| 회의주재기법    | 76   | 62    | 2    |

# 벤치마킹 어떻게 할 것인가

부 천 시

# 목 차

## I. 벤치마킹이란 무엇인가 ? 3

1. 벤치마킹의 정의 3
2. 벤치마킹의 목적 4
3. 벤치마킹의 대상 5
4. 바람직한 벤치마킹 6
5. 벤치마킹의 기본원칙 및 수행규정 7

## II. 벤치마킹 프로세스의 개관 10

1. 기본적 단계 10
2. 바람직한 벤치마킹 프로세스 모델의 일반적 지침 10
3. 표준적 벤치마킹 모델 10

## III. 벤치마킹 어떻게 수행하는가 ? 12

### [제1단계 : 벤치마킹 프로젝트의 계획]

1. 수행되어야 할 주요활동 12
2. 유의사항 : 피해야 할 문제와 교훈 12
3. STEP 1-1 : 벤치마킹 주제의 선정 13
4. STEP 1-2 : 벤치마킹팀의 구성 17
5. STEP 1-3 : 벤치마킹 대상기업의 선정 23

### [제2단계 : 필요한 자료의 수집]

1. 수행되어야 할 주요활동 26
2. STEP 2-1 : 내부자료 수집 26
3. STEP 2-2 : 2차자료 조사 및 자료수집계획 수립 27
4. STEP 2-3 : 1차 외부조사 및 자료수집 30

### **[제3단계 : 자료분석]**

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 1. 수행되어야 할 주요활동                   | 35 |
| 2. STEP 3-1 : 성과값 분석              | 36 |
| 3. STEP 3-2 : 실행동인의 파악            | 38 |
| 4. STEP 3-3 : 벤치마킹 결과의 보고 및 정보 공유 | 39 |

### **[제4단계 : 개선의 실행 (ACT : 조치) ]**

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| 1. 수행되어야 할 주요활동                           | 42 |
| 2. STEP 4-1 : 개선 프로젝트의 선택                 | 42 |
| 3. STEP 4-2 : 개선목표의 설정                    | 43 |
| 4. STEP 4-3 : 활동계획의 수립 및 실행               | 43 |
| 5. STEP 4-4 : 개선성과의 파악 및 벤치마킹<br>성공조건의 점검 | 46 |
| 6. STEP 4-5 : 벤치마크에 대한 주기적인 재조사           | 48 |

# I. 벤치마킹이란 무엇인가 ?

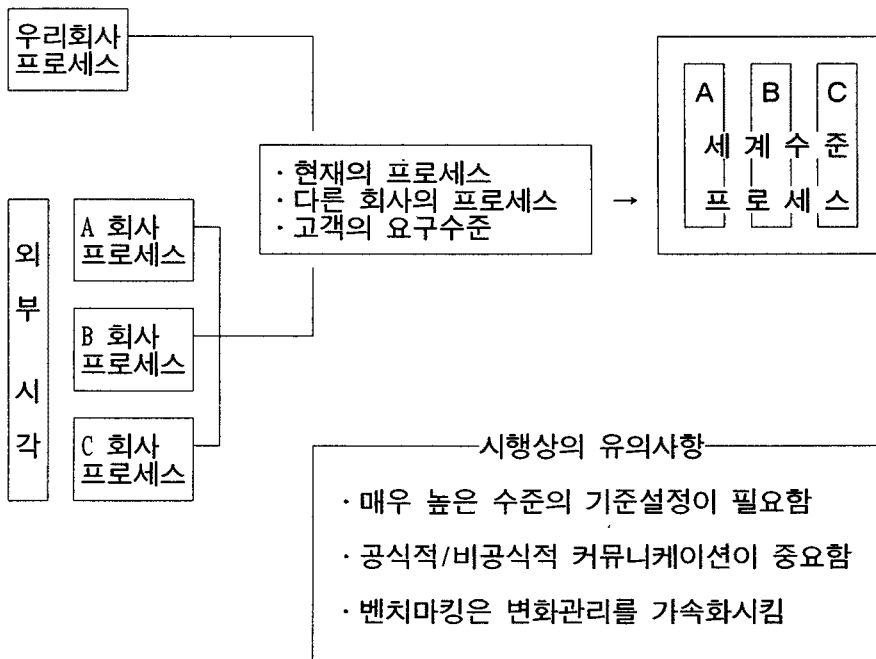
## 1. 벤치마킹의 정의

— < 요 지 > —

- 조직의 내부 프로세스에 대한 외부시각 반영
- 조직의 학습을 체계화/조직화하는 수단
- 문제발생에 대비한 조기 경보체계

- 최고수준의 경쟁력을 확보하기 위하여 제품·서비스 및 프로세스의 질적수준을 경쟁업체 또는 업계를 선도하는 선진기업의 수준과 지속적으로 비교·분석하고 격차 극복을 위한 전략을 수립하여 실행하는 일련의 개선활동

### 벤치마킹의 개관



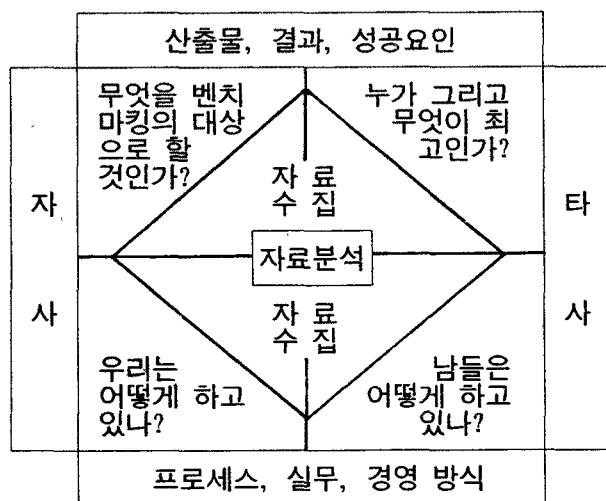
## 2. 벤치마킹의 목적

— < 요 지 > —

기존 사고의 틀을 탈피하여 항상 새롭고 보다 우수한 방식을 채택하고자 하는 경영체질의 구축에 있음

- o 경쟁우위 전략의 수립 : 장단기계획과 연계하여 수립  
 <전제조건> - 장기적 성공에 필요한 주요 성공요인의 파악과 이를 가능케 하는 실행동인의 식별
- o 새로운 아이디어 도출 : 신사업으로 연결
- o 제품/프로세스의 비교 : 조직의 최선의 실무와 비즈니스 프로세스 개선안 도출
- o 공격적인 목표설정 : 내부지향, 과거 연장 사고의 배제

**벤치마킹의 요약도**





### 3. 벤치마킹의 대상

#### < 요 지 >

벤치마킹은 보다 우수한 경영실무를 모색하기 위한 목적으로  
서 조직내에서 수행되는 다양한 역할(role), 프로세스 및  
전략적 이슈 등을 대상으로 삼는다

#### □ 대상선정의 전제조건

- 벤치마킹 대상을 선정함에 있어서는 반드시 주요 성공요인(CSF)의 이해가 전제되어야 함

#### 주요성공요인(Critical Success Factors : CSF)

**정의 :** 특정사업이 성공하기 위해서 반드시 그 성과가 만족스럽게 이루어져야 하는 몇 개의 활동들로 효과성, 경제성, 효율성을 위한 정량적인 수단을 말한다. 특정 비즈니스 프로세스에 대한 고객만족도에 직접적인 비전이 실현되기 위해서는 반드시 제대로 수행되어야 하는 사항들을 지칭함

- 예) · 시장에서의 성공요인 : 신제품 개발  
· 코스트 : 시뮬레이션 개발용 소프트웨어 개발  
· 차별화요인 : 회사광고 홍보물 제작

#### 2대 주요성공요인

**공통점 :** 대부분의 제품, 프로세스 및 서비스에 적용될 수 있음

**사이클타임 :** 주어진 절차/프로세스를 완료하는 데  
소요된 시간

**불량률 :** 제품/프로세스 등의 품질수준에 관한 지표

## □ 벤치마킹 대상 예

- 선두그룹
- 직접적인 경쟁업체
- 다른 산업내의 우수기업
- 조직내부의 사업부 또는 부서 등

## 4. 바람직한 벤치마킹

### □ 바람직한 벤치마킹의 기준

- 조직화되고 공식화된 프로세스의 존재
- 조직전반에 걸친 실시
- 성공경험의 축적
- 결과를 타인과 공유하고자 하는 의지

### □ 장기적인 벤치마킹에 착수할 때 도움이 되는 교훈

- 상위경영진이 지지하고 있음을 알리고 리더십을 발휘
- 새로운 철학을 도입한다는 심정에서 배움의 자세 유지
- 벤치마킹의 기획·실행을 주관할 활동운영위원회 구성
- 지원을 조직화/체계화함
- 솔선해서 조사를 담당할 개척자를 각 부서에서 지원
- 벤치마킹 작업에 관한 교육을 실시
- 내부소식지 등을 통해 벤치마킹에 관한 소개를 행함
- 회사 내외로부터 성공담을 찾아내어 홍보 및 활용
- 벤치마킹을 계획수립 프로세스에 한부분으로 자리매김
- 성공적인 벤치마킹 노력을 인정하고 보상

## 5. 벤치마킹의 기본원칙 및 수행규정

### < 요 지 >

벤치마킹이 성공을 거둘 수 있게 하는 기본원칙 네가지는 호혜성, 유추, 측정 그리고 타당성이다. 벤치마킹 과정에 초점을 맞춘 이들 원칙은 벤치마킹 조사시 따라야 할 방법론적 기초를 이룬다.

### □ 벤치마킹의 원칙

#### o 호혜성 (reciprocity)

- 양자승리(win-win) 상황의 창조 : 상호교환적 관계
- 정보의 범위 및 자료교환에 대한 명시적인 협상을 피할 필요가 있음
- 벤치마킹 조사대상 파트너에게 약속한 바를 반드시 실천해야 함

#### o 유추 (analogy)

- 고도의 지식전수를 위해서는 가급적 유사한 프로세스를 조사
- 조사에서 터득한 교훈을 자사에서 어떻게 응용할 것인가를 설명할 수 있어야 함
- 다른 조직의 문화적, 구조적 상황을 해석할 수 있어야 함

#### o 측정 (measurement)

- 상대방의 프로세스에 대한 조심스러운 측정과 관찰은 상대방으로부터 파악된 프로세스 원동력을 자신에게 적용할 수 있도록 함
- 상대방 프로세스 분석시 동일한 측정시스템과 도구 사용
- 자료나 측정결과 해석시, 프로세스의 전후관계를 고려

#### o 타당성 (validity)

- 비교목적으로 이용되는 자료는 신뢰할 만해야 함

## □ 벤치마킹의수행규정 — 파트너간의 관계

### < 요 지 >

벤치마킹에 관한 합의원칙, 즉 벤치마킹 조사수행시 이용되어야 할 올바른 예의 및 절차를 규정하고 있는 다수의 약정을 요약한 것으로 벤치마킹 파트너 상호간에 이루어질 행동적 교류를 특징지을 집단적 노력을 반영함

#### ① 적법성의 원칙

- 다음과 같은 가능성이 있는 경우, 어떤 논의나 행동도 삼가라. 즉, 거래제한, 시장 및 고객분할, 가격담합, 입찰 부정, 뇌물수수, 거래정보의 취득 또는 재산권적 정보의 공개 등

#### ② 교환의 원칙

- 벤치마킹의 기본가정 : 상호교류의 결과, 각 조직이 프로세스 개선을 할 수 있는 능력을 갖추게 될 것
- 파트너 회사의 대외비적 성격의 정보는 요구하지 말라
- 형평에 맞는 교환을 위해 벤치마킹 개시전에 기대와 목적을 분명히 밝힌 다음 중요한 정보 항목이나 속성이 표면에 드러나도록 해야 한다.

#### ③ 비밀보장의 원칙

- 벤치마킹 파트너로 부터 구한 모든 정보는 재산권적 성격을 갖는 대외비처럼 간주하라
- 파트너의 사전승인 없이는 결코 다른회사에 제공해서는 안 된다

#### ④ 이용의 원칙

- 벤치마킹 조사를 통해 구한 정보는 전적으로 회사내에서의 운영 프로세스 개선목적으로만 사용되어야 한다.

⑤ 당사자 접촉의 원칙

- 상대방 회사에서 벤치마킹 접촉창구로 임명된 담당자와의 접촉을 통해 항상 파트너 회사의 프로세스 책임자와 벤치마킹을 위한 접촉을 개시하라

⑥ 제3자 접촉의 원칙

- 벤치마킹 접촉을 담당하는 사람 및 자사의 벤치마킹 참가자들의 사전동의를 얻기 전에는 결코 벤치마킹 참가자의 이름을, 접촉을 원하는 다른 회사에게 알리지 말라

⑦ 사전준비의 원칙

- 바람직한 벤치마킹 파트너와 접촉을 하기 전에 사전준비를 철저히 하라
- 자신의 프로세스가 갖는 강약점을 파악하고 외부업체와 비교하기 전에 내부조사, 비교과정, 측정과정, 입증과정 등을 마무리지어라
- 벤치마킹 조사를 주관하고 공식화함에 있어서는 벤치마킹 프로세스 모델을 이용하도록 하라
- 파트너로 하여금 구체적으로 당신이 무엇을 원하는 지를 알 수 있도록 하라

⑧ 종결의 원칙

- 어떠한 벤치마킹 조사이든지 모든 당사자에게 만족스럽고 수궁이 가는 결과를 가져오도록 매듭지어야 한다

⑨ 이해와 행동의 원칙

- 벤치마킹 조사전에 자사와 파트너회사가 어떤 식으로 정보를 취급하고 사용하기를 원하는지에 대해 분명히 파악하고 합의를 이루도록 하라

※ 상기 9개 원칙은 결코 가볍게 다루어져서도 안되며 또한 별개 항목으로 간주되어서도 안된다.

## II. 벤치마킹 프로세스의 개관

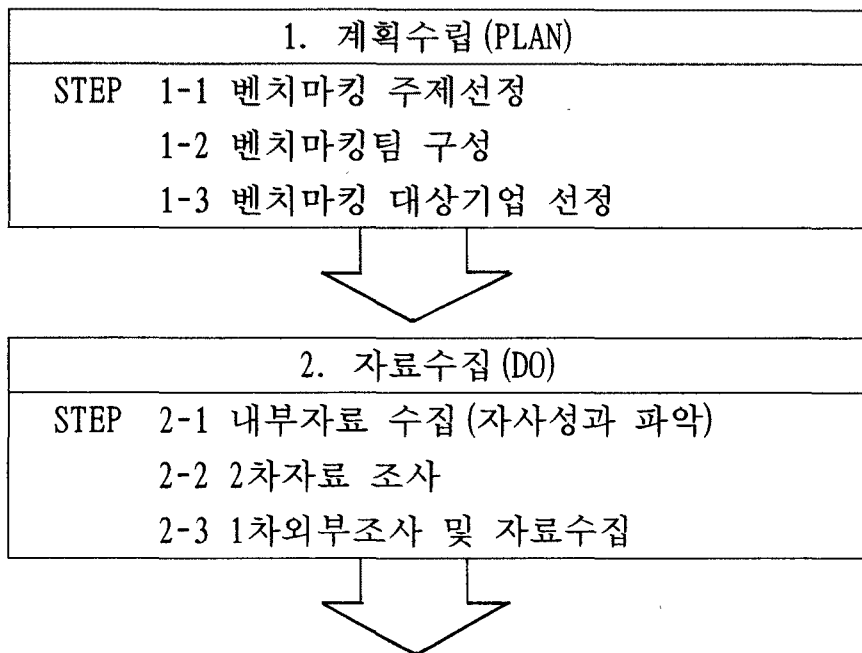
### 1. 기본적 단계

- 벤치마킹 프로젝트의 계획수립 (PLAN : 계획)
- 필요한 자료의 수집 (DO : 실행)
- 성과검과 실행동인 파악 위한 자료분석 (SEE : 검토)
- 프로세스 실행동인을 적용한 프로세스의 개선 (ACT : 시정)

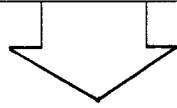
### 2. 바람직한 벤치마킹 프로세스 모델의 일반적 지침

- 가능한 한 단순하고 논리적인 순서를 따른다
- 계획수립과 조직을 중요시한다
- 고객지향의 벤치마킹을 실시한다
- 일관된 프로세스를 추진한다

### 3. 표준적 벤치마킹 모델



| 3. 자료분석 (SEE) |                        |
|---------------|------------------------|
| STEP          | 3-1 성과값 분석             |
|               | 3-2 실행동인의 파악           |
|               | 3-3 벤치마킹 결과의 보고 및 정보공유 |



| 4. 프로세스의 개선 (ACT) |                        |
|-------------------|------------------------|
| STEP              | 4-1 개선 프로젝트의 선택        |
|                   | 4-2 개선목표의 설정           |
|                   | 4-3 활동계획의 수립 및 실행      |
|                   | 4-4 개선성과의 파악 및 성공조건 점검 |
|                   | 4-5 벤치마크에 대한 주기적인 재조사  |

### Ⅲ. 벤치마킹은 어떻게 수행하는가 ?

#### 【제1단계 : 벤치마킹 프로젝트의 계획】

##### 1. 수행되어야 할 주요활동

벤치마킹주제 선정 → 벤치마킹팀 구성 → 대상기업 선정

##### 2. 유의사항 : 피해야 할 문제와 교훈

###### □ 무계획적인 벤치마킹 실시는 금물

- 완벽한 벤치마킹의 수행에는 상당한 자원이 투입되어야 하는바, 무계획적인 벤치마킹일 경우에는 오히려 낭비가 발생함
  - 미션이나 벤치마킹 수행목적의 불명확
  - 자신들의 프로세스(즉, 업무수행)에 대한 이해부족
  - 탁월한 성과를 보이는 조직에 대한 폭넓은 조사 미흡
  - 벤치마킹 파트너와의 면담을 위한 사전준비 부적절
- 벤치마킹을 통해 구한 정보의 활용가능성을 염두해 두어야 함  
대부분 상당히 많은 정보를 수집하려는 강한 의욕을 보이지만 수집된 정보의 대부분은 활용되지 못하고 사장됨  
예) 리포트(850페이지) → (제안서(2페이지) → 실행(단지 몇 건)

###### □ 결정적인 필요성에 입각하여 벤치마킹 주제를 선정해야 함

- 가능하다는 이유만으로 모든 제품·프로세스를 분석해서는 안됨
- 비용, 시간상의 제약을 고려하여 테마간 우선순위를 결정해야 함



### 3. STEP 1-1 : 벤치마킹 주제의 선정

#### < 요 지 >

벤치마킹이 조직의 경쟁력을 획기적으로 높이는 강력한 수단임을 감안, 벤치마킹의 주제로는 조직 성과에 큰 영향을 미치는 주요 성공요인을 선정함이 바람직하다

#### □ 벤치마킹의 고객을 정의

벤치마킹의 고객 : 벤치마킹 결과를 구한 정보의 활용 주체로 조직 내부의 부서나 외부 경쟁기업일 수 있음

- 예 : . 최고경영진  
      . 벤치마킹팀  
      . 기타 종업원  
      . 벤치마킹 파트너 (참여기업)

#### □ 고객의 요구사항을 정의

- o 고객의 요구사항을 추출
- o 고객이 미처 못 느끼는 항목을 발굴
- o 벤치마킹에 대한 고객의 요구사항을 명문화
- o 주요 성공요인의 파악

#### □ 주요 성공요인의 구체화

주요 성공요인을 정의할 때는 객관적 지표를 활용하는 가운데 최대한 구체화해야 한다.

- o 예
  - 추상적 표현 : 신문발행
  - 구체적 척도 : 신문의 형태, 발행 예산규모, 배포방식, 제조공정, 인력충원 등

## o 유용성

- 고객에게 무엇을 측정할지를 구체적으로 약속 가능
- 측정전략을 수립하고 구체적 지표를 개발하는 데 도움  
(H/P사의 Break-Even Time : 1987년 이래 신제품 출시기간 단축유도)
- 구체화된 정도가 높을수록 벤치마킹 대상자(파트너)가 자신에게 요구되는 정보를 이해하기 쉽고 따라서 적절한 관련 정보를 제공할 수 있음

## o 유의사항

- 활동성과를 고객의 기대수준과 비교할 수 있을 정도로 설정되어야 함
- 자체분석에 활용된다거나 측정하기 쉽기보다는 고객에게 의미있어야 함
- 기업의 목적이나 핵심척도와 연관된 계층별 구조에 적합한 지표를 선정해야 함

<사례연구 (Kaiser Associates 社)>

|           | 핵심성공요인                                                                                                                   |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                  |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | 척도                                                                                                                       |                                                                                                                                            | 실행                                                                                                                                               |
|           | 원가                                                                                                                       | 품질                                                                                                                                         | 서비스                                                                                                                                              |
| 신제품<br>개발 | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 신제품 개발투자비율</li> <li>· 비용/프로젝트</li> <li>· 비용/개발인력</li> <li>· 비용/신제품부품</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 신제품매출비중</li> <li>· 신제품개발 성공율</li> <li>· 신제품개발 기간</li> <li>· 시장점유율</li> <li>· 상대적 원가경쟁력</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 신제품개발모형 활용</li> <li>· 부서횡단조직의 운영</li> <li>· 교육 및 훈련</li> <li>· Communication</li> <li>· 기업문화</li> </ul> |

0 핵심성공요인은 구체화 정도에 따라 3단계로 분류 가능

| 제1단계 (레벨 1)                             | 제2단계 (레벨 2)                          | 제3단계 (레벨 3)                                                                     |
|-----------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| · 전표처리                                  | · 전표처리 오류                            | · 잘못된 송장(送狀)에 의한 전표처리 오류                                                        |
| 조사의 범위·주제에 대한 폭넓은 정의로 일반적으로 지표화 되지 않음   | 총체적지표로 정의될수있는 활동·프로세스이거나 일반적인 기능적 활용 | 특정 활동이나 프로세스에 대한 척도                                                             |
| · 컴퓨터산업<br>· 인적자원, 교육훈련<br>· 고충처리, 채용업무 | · 생산량, 서비스량<br>· 결함율, 매출액, M/S율      | · 부정확한 송장(送狀)을 줄이기 위한 프로세스<br>· 제품별 대손처리비율<br>· 특정작업群·機能에 대한 평가기준<br>· 특정한 적용기술 |

## □ 자사 수준에 대한 평가

주요성공요인과 구체적인 벤치마킹 척도가 결정되면 우리자신의 활동과 성과에 대한 면밀한 평가가 선행되어야 한다. 조사 대상 기업과 상호 비교평가되는 프로세스는(양식, 상세함, 측정치 등에서) 유사성이 높아야 유용한 정보를 얻을 수 있다

## □ 벤치마킹 주제의 선정과정상의 유의사항

- 0 너무 단순한 과제 : 벤치마킹 프로세스에 대한 회의 유발
- 0 너무 민감한 과제(예: 인원감축) : 압력에 의한 무산 가능성
- 0 지나치게 장기간/복잡한 과제 : 자칫, 경영진의 관심이 줄어들거나 완료 시점에 현실감을 잃을 수 있음
- 0 주요성공요인의 도출 목적으로 질문서를 활용할 수 있음

|                      |
|----------------------|
| 프로세스 진단표 (벤치마킹주제 선정) |
|----------------------|

---

- ☐ 벤치마킹의 고객이 분명히 설정되었는가?
    - 일차적 고객(사용자)
    - 이차적 고객(정보를 사용할 수 있는 타인)
  - ☐ 벤치마킹의 잠재적 고객은 발견되고 접촉하였는가?
  - ☐ 고객의 요구사항은 분명히 정의되었고 고객과 만났는가?
  - ☐ 고객 요구사항에 대한 요약은 만들어졌고 고객과 함께 점검했는가?
  - ☐ 고객은 벤치마킹을 수행하는 데에 있어서 무엇이 필요한지를 이해하고 경영자원을 지원하는데 협조적인가?
  - ☐ 핵심성공요인(CSF)는 분명히 설정되었는가?
    - CSF는 구체적으로 정의되었고 필요한 경우 지표화 시킬 수 있는가?
    - CSF는 벤치마킹 고객의 검토를 거쳤는가?
-

#### 4. STEP 1-2 : 벤치마킹팀의 구성

##### < 요 지 >

벤치마킹을 개인차원에서 수행하기에는 현실적으로 업무량이 과다하다는 점 그리고 벤치마킹 결과로 구한 정보를 토대로 변화를 꾀할 주체들(즉, 벤치마킹 고객)이 당초부터 조사팀에 참여하는 것이 효과가 크다는 점에서 벤치마킹은 팀으로 이루어진다.

#### □ 벤치마킹팀의 구성시 유의사항

- 초기 조사단계부터 공동참여 방식으로 개선에 대한 공감대 형성이 이루어지도록 상위경영진의 지지가 필요
- 다양한 구성원이 팀에 합류토록 하여 벤치마킹의 효율성(즉, 시너지 효과)의 극대화를 꾀할 필요

#### □ 효과적인 벤치마킹 팀원의 자격요건

##### 1. 능력적인 측면

- 해당부문에서 전문가일 것
  - 조직의 개선방향을 제시
  - 벤치마킹 대상자를 접촉함에 있어 조직을 대표하게 됨
- 신뢰감이 있을 것
- 의사소통에 대한 기술을 보유하고 있을 것
  - 문장력도 중요하나 말로 설명하는 능력이 보다 중요함
- 팀워크의 중요성을 이해하고 있을 것

## 2. 태도적인 측면

- 벤치마킹 프로세스에 대한 적극적인 태도를 취할 것
  - 관심이 없을 경우 능력이 아무리 탁월해도 소용이 없음

## 3. 팀원 선발에 있어서 금기사항

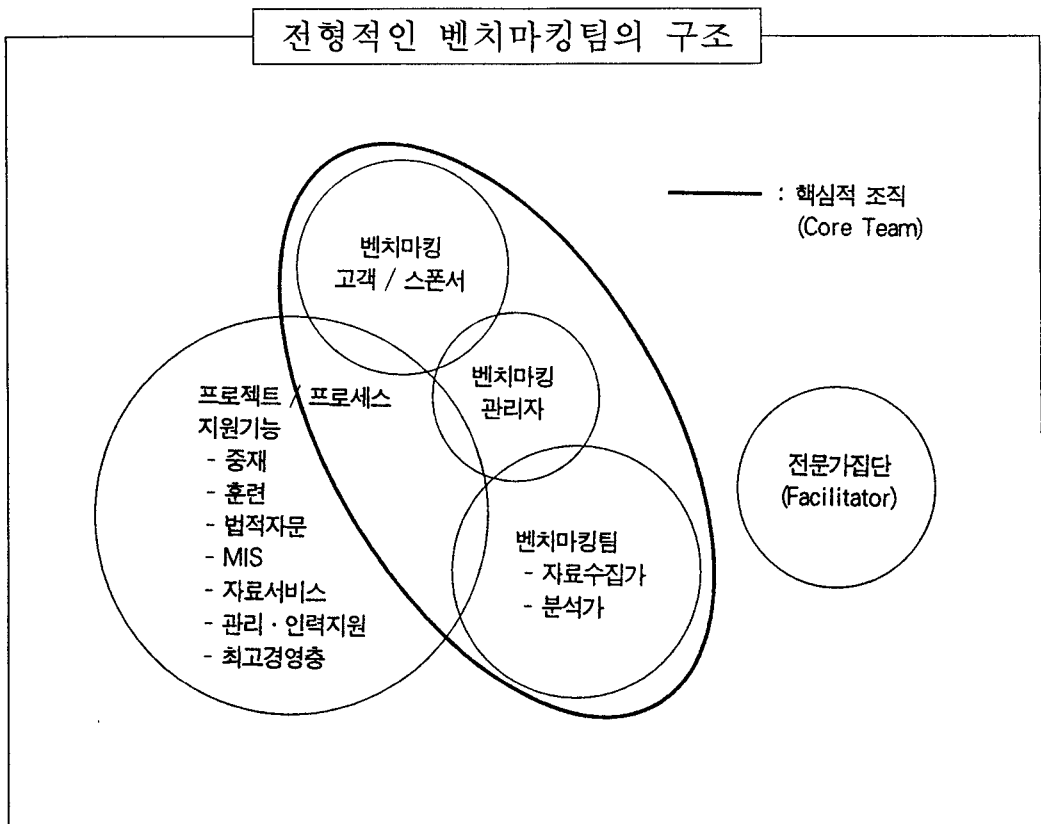
- 편의성 : 지역적, 직무경험만을 단순히 고려
- 가능성 : 현재 맡은 직무가 없든지, 여유시간이 있는 이유로 선발
- 처분성 : 조직에 도움이 안되는 인력을 처분한다는 차원에서 선발

## □ 벤치마킹팀의 구성방법 (유형) /특징

| 유 형                      | 특 징                                                                                     |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 경상적 조직                | · 특정 경영층의 지휘하에 일정 장소에서 활동<br>· 벤치마킹을 일상적이고 지속적인 경영활동으로 이해<br>· 프로세스를 자율적으로 진행시킬 수 있음    |
| 2. 다기능 태스크 포스 (T/F) 조직   | · 특정 고객/임무를 공유하는 형태의 팀 조직을 유지<br>· 팀원은 전문가인 동시에 각 부서의 대표역할<br>· 변화를 직접 수행하기 보다는 개선안을 제시 |
| 3. 자발적 조직 (Ad Hoc Teams) | · 필요에 의해 자율적으로 팀 구성 후 벤치마킹 수행<br>· 일부 선진기업에서는 이를 적극 장려 및 보상<br>(예 : 제록스, 모토롤라, 밀리켄)     |

## □ 벤치마킹팀의 역할과 책임

- 핵심적 조직 : 벤치마킹팀, 프로젝트관리자, 벤치마킹고객
- 벤치마킹의 용이성과 융통성을 위해 전문가팀이나 지원팀을 운영하기도 함



### 1) 벤치마킹 관리자

- 벤치마킹팀과 고객(타조직 포함)과의 연결기능
- 전반적인 벤치마킹 프로세스의 운영
  - 벤치마킹프로세스에 대한 충분한 이해 (← 교육)
  - 탁월한 프로젝트 관리기술의 보유(기획, 조직화, 일정관리, 조정 등)
  - 팀을 위한 경영자원과 지원을 조달할 수 있는 섭외능력

○ 선정방법

- 다기능 T/F팀의 최상위자
- 팀원에 의한 선출 (가장 일반적임)
- 경영층에 의한 파견
- 순번제

2) 자료수집자/분석자

○ 가장 핵심적인 역할을 수행하는 인력

○ 자료수집자는 벤치마킹의 전문가일 필요는 없음

○ 자료분석자(보통 1~2명)는 벤치마킹팀이 수집해 온 모든 정보를 요약정리

- 요약된 양식을 이용하여 자료를 채워넣거나 서술적인 표현으로 입력
- 자료수집활동에는 참여하지 않는 경우도 있음

3) 벤치마킹 지원인력

○ 훈련 : 새로운 팀이 구성되거나 새로운 인력이 참가하는 경우에 필요

- 벤치마킹의 기본내용에서 부터 전문기술교육(자료수집방법, 면담기법) 까지 교육

○ 법적자문 : 벤치마킹팀이 민감한 문제를 취급할 경우 질문내용 등에 법적인 하자사항이 없는지를 체크해 볼 필요가 있음

- 변호사에 의한 방문검토를 필수적인 절차로서 반영한 경우도 있음

○ 정보시스템(MIS) : 벤치마킹을 통해 수집된 정보의 분석이나 요약할 때 필요

- 사용하기 쉬운 스프레드시트의 개발
- 벤치마킹정보의 D/B화를 통한 정보공유의 촉진



- 자료서비스 : 문헌조사, 자료원의 탐색
- 관리·인력지원 : 벤치마킹팀원이 본연의 업무에만 전념할 수 있도록 사무업무(타이핑, 파일링, 전화통신 등)을 담당하는 인력(예 : 여사원)을 지원
- 최고경영층
  - 경영자원의 배분 (시간, 자원 등)
  - 고급정보의 입수
  - 의견교환의 채널 구축 (공식적 문서작성 등)
  - 실행단계에서의 권한부여 등

## □ 벤치마킹팀의 업무수행 일정수립

일반적으로 벤치마킹은 약 2~4개월이 소요되는 프로젝트를 감안, 팀 내부적으로 팀원간의 책임명확화 및 외부와의 커뮤니케이션 수단으로 일정계획 및 실행계획을 수립하여 진행하는 것이 바람직하다 ([도표] 업무수행 일정 예 참조)

- 벤치마킹 프로젝트 평균 소요기간
  - 현수준 파악 및 방문조사 : 4~6주
  - 정보분석 : 4~6주 (경험이 적은 경우 6~9개월이 소요되는 경향이 있으며 경상조직이 아닌 경우, 책임소재가 불분명한 경우가 많음)

[도표] 벤치마킹팀의 업무수행 일정 예

| 과  | 제         | 책임자 | 특 기 사 항 (월)      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5   | 6 |
|----|-----------|-----|------------------|---|---|---|---|-----|---|
| 1. | 고객요구사항 정의 | 윤순태 | 마케팅 임원과 면담 (7/1) | ▲ |   |   |   |     |   |
| 2. | 벤치마킹팀 결성  | 이범인 | 엔지니어링팀만으로 구성     |   | ▲ |   |   |     |   |
| 3. | 팀 보고회 개최  | 신홍철 | 외부회의 개최          |   | — | ▲ |   |     |   |
| 4. | 프로젝트 계획수립 | 변지석 |                  |   |   | — | ▲ |     |   |
| 5. | 자료수집·성과분석 | 이경주 | 격주마다 중간보고서 작성    |   |   |   |   | △-△ | ▲ |
| 6. | 종합보고서 작성  | 정지용 | 11월 26일한 보고서 제출  |   |   |   |   |     | ▲ |

|                     |
|---------------------|
| 프로세스 진단표 (벤치마킹팀 구성) |
|---------------------|

---

- ☐ 벤치마킹팀의 성격은 정의되었는가? (경상조직, 다기능 T/F팀, 자발적 조직) 그리고 팀의 구조에 대해 전 조직내에 잘 알려져 있는가?
  - ☐ 벤치마킹팀이 가동할 수 있도록 충분한 경영자원 (시간, 자금, 지원기능) 이 할당 되었는가?
  - ☐ 내부 벤치마킹 전문가가 선정되고, 그들은 충분한 훈련을 받았는가? 그리고 벤치마킹 프로세스를 지원하는데 있어서 그들의 역할에 대해 안내 받았는가?
  - ☐ 최고경영층은 종업원들의 벤치마킹 노력을 지원하기 위한 경영층의 역할에 대해 보고를 받은 적이 있는가?
  - ☐ 벤치마킹팀원은 능력/태도의 두가지 기준에 입각하여 선발 되었는가?
  - ☐ 벤치마킹 지원인력들은 벤치마킹 활동을 지원하기 위한 그들의 역할에 대해 설명을 받았는가?
  - ☐ 벤치마킹팀을 돕기 위해 프로젝트 기획기법 (예 : Calendar) 이 사용되었는가? 팀원들은 효과적인 프로젝트관리기법을 사용하기 위한 훈련을 받았는가?
-

## 5. STEP 1-3 : 벤치마킹 대상기업의 선정

— 누구를 벤치마크 할 것인가? —

### < 요 지 >

실행정의에서 언급된 구체적인 기준을 검토한 후 이를 토대로 최고 중의 최고' 만을 추구하는 대신 유사한 프로세스에서 성공적인 성과'를 실현하고 있는 것으로 알려진 파트너를 구하는 것이 바람직하다

#### □ 사전 유의사항

- 사전에 프로젝트의 범위 및 주요성공요인을 명확히 파악할 것
- 벤치마킹을 통해서 얻는 교훈은 자사의 실정/사업/전략과 반드시 관련이 있음을 인식할 것 (사후에 상황이 다르다는 식의 접근을 철저히 배제할 것)

#### □ 선정원칙

- 다양한 조직을 대상으로 (누구나가 대상이 될수 있음) 최선의 실무를 보이거나 가장 독특한 프로세스를 수행하는 회사를 선정 (예: 참조)
- 공식적인 벤치마킹 정보망의 구축을 통한 대상기업 선정이 바람직함
  - 이유 : 보다 안정적이고 신뢰성 있는 프로세스를 유지할 수 있기 때문
  - 장점 : 접촉대상의 압축가능. 즉, 신뢰성있는 정보제공 경험자를 대상으로 정보 추적에의 소요시간 단축 가능. 벤치마킹 주제 변화시에도 탄력적 대응가능 (즉, 처음부터 새로이 조사함이 불필요함)

예) 주요 테마별/분야별 벤치마킹 대상기업

| 직접적인<br>경쟁회사    | 초우량 기업<br>(Well-run) | 경쟁력 강화<br>핵심요소          | 핵심기능<br>우수회사     | 전문서비스<br>회 사      |
|-----------------|----------------------|-------------------------|------------------|-------------------|
| · 시장점유율<br>증가회사 | Shell Oil            | L. L. Bean<br>(출하 · 산적) | Honda<br>(신제품개발) | ADP<br>(급여관리)     |
| · 고객평가상<br>우수회사 | GE                   | AMEX<br>(대금청구)          | 휴렛팩커드<br>(인적자원)  | EDS<br>(전산실 운영)   |
| · 신제품개발<br>우수회사 | Merck                | 3M<br>(연구개발)            | AT T<br>(대외관계)   | Battelle<br>(R D) |

## □ 최선의 실무(선도기업)의 조사

### o 대표적 벤치마킹 정보의 원천

- 수상업체 : (예) 볼드리지 전미품질관리대상(MBNQA), 데밍(Deming) 상
- 언론에 의해 주목받는 업체
- 전문가협회 : 기능별 데이터 베이스 및 참고목록유지
- 전문가들의 견해
- 컨설턴트

### o 유의사항

수상업체의 경우, 실제보다 높게 평가받는 경향과 경영실적이 저조하거나 악화되는 기업의 경우, 벤치마킹 파트너로서 무시되는 경향에 주의할 것

## 【제2단계 : 필요한 자료의 수집】

### 〈요지〉

벤치마킹의 계획 및 준비단계가 완벽히 끝나지 않은 상태에서 벤치마킹 정보를 수집하는 것은 비생산적일 수 있다.

### 1. 수행되어야 할 주요 활동

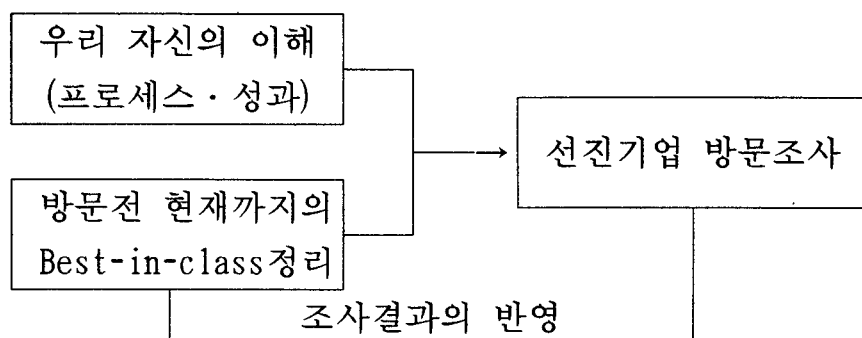
- ☐ 자사의 현재 성과를 외부 벤치마킹 대상기업으로부터 구할 자료에 적용될 공통된 척도로 파악한다.
- ☐ 2차자료를 수집한다. (2차자료 : 신문, 잡지, 연구보고서등 타기관에서 이미 작성하여 공개된 자료)
- ☐ 벤치마킹 파트너의 협조와 참여를 구한다.
- ☐ 최선의 실무를 실행하고 있는 벤치마킹 대상기업의 프로세스 성과를 파악한다.
- ☐ 1차자료 조사를 수행한다. (1차자료 : 본인이 직접 현지조사나 통계처리를 통해 구한 자료)

### 2. STEP 2-1 : 내부자료 수집 (자사수준 파악)

### 〈요지〉

외부적인 벤치마킹 활동을 수행하기 전에 자체조직의 성과가 제대로 이해되고 정리될 필요가 있는데, 이는 곧 내부적 벤치마킹의 필요성을 의미한다.

## 선진기업과의 접촉 프로세스



### □ 자체수준의 파악이 중요한 이유

- 자체 수준을 파악하지 않고는 선진 수준과의 gap분석이 불가능하여 개선의 목표설정이 곤란함
- 내부에서 벤치마킹 정보를 획득할 수 있는 기회를 지나칠 수 있음
- 벤치마킹 파트너 또한 당연히 우리 수준을 알고 싶어함(우리 수준에 관한 충분한 자료 제시가 이루어지지 못할 경우, 파트너의 신뢰감을 상실할 수 있음)

### 3. STEP 2-2 : 2차자료 조사 및 자료수집계획 수립

#### 〈요지〉

조사목적이나 조직의 상황을 감안하는 가운데 다양한 수집방법의 장단점을 고려하여 적절한 수집방법을 활용할 수 있으나 외부자료를 구하기 전에 2차자료를 최대한 활용하여 팀노력의 낭비를 방지하는 것이 필요하다.

## □ 2차자료조사 (Secondary Research)

- 정의 : 정보서비스원을 활용하여 특정 주제에 관한 정보를  
간접적인 정보원에서 구하는 행위
- 역할 : 벤치마킹 파트너로 고려되는 기업들의 프로세스 우수  
성에 대해 외부적인 관점에서 평가하고 기업배경에  
관한 정보와 프로세스에 관해 외부에 공개된 지식을  
제공함
- 특징 : 벤치마킹에 있어서 전문가적 자질이 발휘되어야 할  
분야
  - 설문지 이용 못지않게 가장 어려운 작업 중의 하나
  - 광범위함 : CIA조사의 85% 이상이 실제로는 공개된 문헌  
조사형태로 이루어짐
- 수행방식
  - 키워드 결정 : 벤치마킹 조사목적이나 조사대상 프로세스  
의 특색을 파악할 수 있는 대표어를 결정
  - D/B검색 : 키워드를 이용, 정보서비스의 데이터 베이스를  
검색함으로써 타 기업이 어떻게 하고 있는가를  
개략적으로 파악
  - 정보분류 : 다양한 출처로부터 수집된 정보를 주제별/유형  
별로 구분하여 정리
- 결과 : 주요 조사대상회사의 성과 프로파일 요약



## □ 자료수집 계획수립

- 중요성 : 벤치마킹 프로세스의 초반단계에서 구체적으로 어떠한 정보를 어떻게 수집할 것인가에 대한 계획및 준비가 완벽하지 않을 경우, 후속되는 자료수집및 분석과정은 의미를 상실하거나 심지어는 역효과를 가져올 수가 있다. 따라서, 사전에 철저한 계획이 필요하다. 동 계획은 어떤 프로세스를, 왜, 언제, 어떻게 그리고 어느 정도로 자료수집이 이루어져야 하는가를 결정하는 데 도움을 준다.
- 구체적인 수행단계
  - 측정방법과 자료수집 접근방법의 규정
  - 조사대상으로 선정된 파트너들에 대한 구체적인 파악을 행함
  - 파트너로부터 구할 정보에 적합한 예비적 수집방법을 개발
  - 상기 방법의 약점 파악 및 보완
  - 자료수집 기법을 정교화함
  - 파트너들의 조사참여를 요청
- 유의사항
  - 자료수집 방법은 자사가 추구하는 목적에 적합한 독창적인 방법을 마련할 필요가 있으며 기존에 이용 가능한 각 방법을 최대한 활용할 것
  - 자료수집은 인내심을 갖고 꾸준히 이루어져야 한다.
  - 기존에 확보한 데이터 베이스를 활용하여 이를 수정하거나, 필요시 새로운 데이터 베이스를 구축할 필요가 있음.
  - 가급적 공식적인 벤치마킹 네트워크를 활용함이 바람직함.

#### 4. STEP 2-3 : 1차 외부조사 및 자료수집

##### 〈요지〉

자료수집방법은 각각의 장단점을 감안하여 다양한 방법을 병행하여 사용하는 것이 바람직하다. 그러나 지나친 자원의 낭비가 없도록 사용되는 각 방법의 효율성을 중간에 확인할 필요가 있으며 변경이 필요한 경우, 탄력적으로 수정해야 한다.

#### □ 정보수집방법의 결정요인

- 시간적 제약
- 경영자원의 제약 : 인력, 자금 등
- 벤치마킹 수행경험
- 회사방침 : (예) DEC나 웨스팅하우스는 전화면담을 적극 권장

#### □ 자료수집방법별 절차 및 유의사항

##### ○ 전화 인터뷰

###### 〈절차〉

- 사전에 질문내용을 정리·준비
- 인터뷰 대상자의 리스트 작성 후 내부정보를 수집·분석
- 우선순위대로 통화
- 지금까지 구한 정보를 제공하고 필요한 정보를 요청

### 〈유의 사항〉

- 인터뷰 상대자를 구체적으로 정의하여 시간낭비를 극소화
- 정보교환을 제의하거나 조사결과에 대한 피드백을 약속
- 현실적으로 요구되는 시간에 대해 솔직히 설명
- 전화인터뷰에 응해준 데에 대한 감사의 글을 송부하고 가능하다면 조사결과의 요약도 함께 동봉

#### o 현지방문 조사

현지방문조사는 꼭 필요한 업체(가령, 최우수회사 또는 초청을 받은 직접경쟁업체)로 국한시키는 것이 바람직하며 가급적 팀을 이루어 단기간에 방문하는 것이 필요하다.

예) DEC사 3인팀

|              |
|--------------|
| 갑 : 질문제기     |
| 을 : 정리담당     |
| 병 : 다음 질문 준비 |

#### o 설문조사(survey)

벤치마킹 파트너를 축소하는 목적으로 활용될 수 있으며 동방법 활용시에는 일반적으로 조사방법론상 설문지 활용시 유의해야 할 사항이 적용된다

### 〈유의사항〉

- 설문지는 짧게 구성 (20~30분에 응답할 수 있도록)
- 설문지를 발송하기 전에 통보
- 긴 문장으로 답하지 않도록 가급적 단답식을 활용
- 회수용 우편봉투를 동봉
- 추후 자료분석에 용이하도록 설계
- 문의사항 발견시 질문할 수 있도록 전화번호를 밝힐 것

## □ 성공적인 현장방문을 위한 지침

### ① 여러 번에 걸친 방문을 계획하라 :

이로써 조사팀이 여러 차례에 걸쳐 만나게 되며 모든 영역을 관찰할 수 있게 된다. 조사팀이 원했던 자료가 수집되고 있다고 느끼는지를 파악하고 만약 그렇지 않은 경우(즉, 보다 상세한 자료수집이 필요한 분야가 있을 경우에는) 이를 후속적으로 실시해야 한다.

### ② 중간단계에서 필요한 수정을 행하라 :

기초 조사에서 수집된 배경정보와 탐색적 조사에서 밝혀진 정보간에 상당한 차이가 있을 경우에는 적절한 수정조치를 취할 필요가 있다.

### ③ 필요한 검증 및 해명은 가급적 현장방문에서 이루어지도록 하라 :

필요한 추가정보를 현장을 떠나기 전에 분명히 제시하고 협조에 대한 확인을 받는 것이 필요하다.

### ④ 현장방문은 팀단위로 행하라 :

질문제기 등에 팀원 모두가 참여토록 하고 한 요원만이 방문을 독점하지 않도록 하는 것이 필요하다.

### ⑤ 서면을 통해 사전에 약속하고 면담 수일 전에 전화를 통해 확인하라.

### ⑥ 질문서를 사전에 준비하여 활용하라

### ⑦ 추가적인 조사에 대한 기대감을 표현하라.

### ⑧ 감사의 표시를(서면 또는 전화로) 하라.

### ⑨ 조사대상회사의 기업문화를 현장방문 전에 평가하라. 왜냐하면, 자사의 비즈니스 문화 관점에서 조사대상 회사의 반응을 조사팀이 해석하는 데 유용함( [도표1] 의 벤치마킹 파트너 분석표와 [도표 2] 참조)

[도표1] 벤치마킹 파트너 분석표

| 척<br>도                              | 회 사 명                                                            |  |  |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--|--|
|                                     | (예) 휴렛·팩커드                                                       |  |  |
| 조직규모 :<br>· 연간예산<br>· 종업원수          | · 연간예산<br>400억\$/년<br>· 종업원수<br>3만명 (해외2만<br>명)                  |  |  |
| 조직구조                                | · 5개 사업부문<br>36개 사업부<br>· 제품간의 기술<br>융합을 위한 전<br>사적 연구개발<br>관리체제 |  |  |
| 조직문화<br>· 공식성<br>· 참여정도<br>· 커뮤니케이션 | · 사업진출에는<br>보수적이나 기<br>존사업분야의<br>신제품 개발등<br>에는 도전적<br>· 노사관계 원활  |  |  |
| 조직 능력 및 강점                          | · 품질경영 분야<br>의 일류회사<br>· 고급 인력층이<br>두터움<br>· 자생된 경영층<br>의 능력이 탁월 |  |  |

[도표 2] 예절측면에서 본 벤치마킹 수행시의 유의사항

- 시간계획을 현실적으로 설정하여 양해를 구해야 함
  - 응답자의 입장에서 생각(긴급도 등)
  - 적당하다고 느껴지는 소요시간의 두 배를 설정
- 수행하고자 하는 벤치마킹의 개요(2페이지 정도) 준비
  - 벤치마킹 목적 : 필요한 정보 및 접촉하고자 하는 이유
  - 벤치마킹 프로세스에서의 파트너 역할
  - 벤치마킹 프로젝트의 개요 : 기대성과, 예상기간, 소요자원
  - 조사에 참여키로 한 다른 파트너 목록
  - 접촉 회사로부터 기대하고 있는 정보의 구체적인 내용
  - 벤치마킹 주제(예, 주요성공요인의 소개)
  - 사후관리(Follow-up)의 구체적 형태에 대한 설명
  - 비밀보장, 법적 문제 등에 대한 기술
  - 상호연락 방법 명시 : FAX, 전화번호, 주소 등
- 항상 겸손한 자세를 유지할 것
- 상충부를 먼저 접촉하여 협조를 구할 것
  - 민감한 주제를 다루는 공식화 과정이 특히 중요함
  - 높은 지위에 있을수록 다양한 정보원을 제공할 수 있음
  - 장기적인 유대관계를 결성하기 쉬움
- 당초 조사계획을 충실히 준수할 것
  - 응답자들은 상호 합의한 정보 이외의 조사에 대한 강한 거부감을 느낌

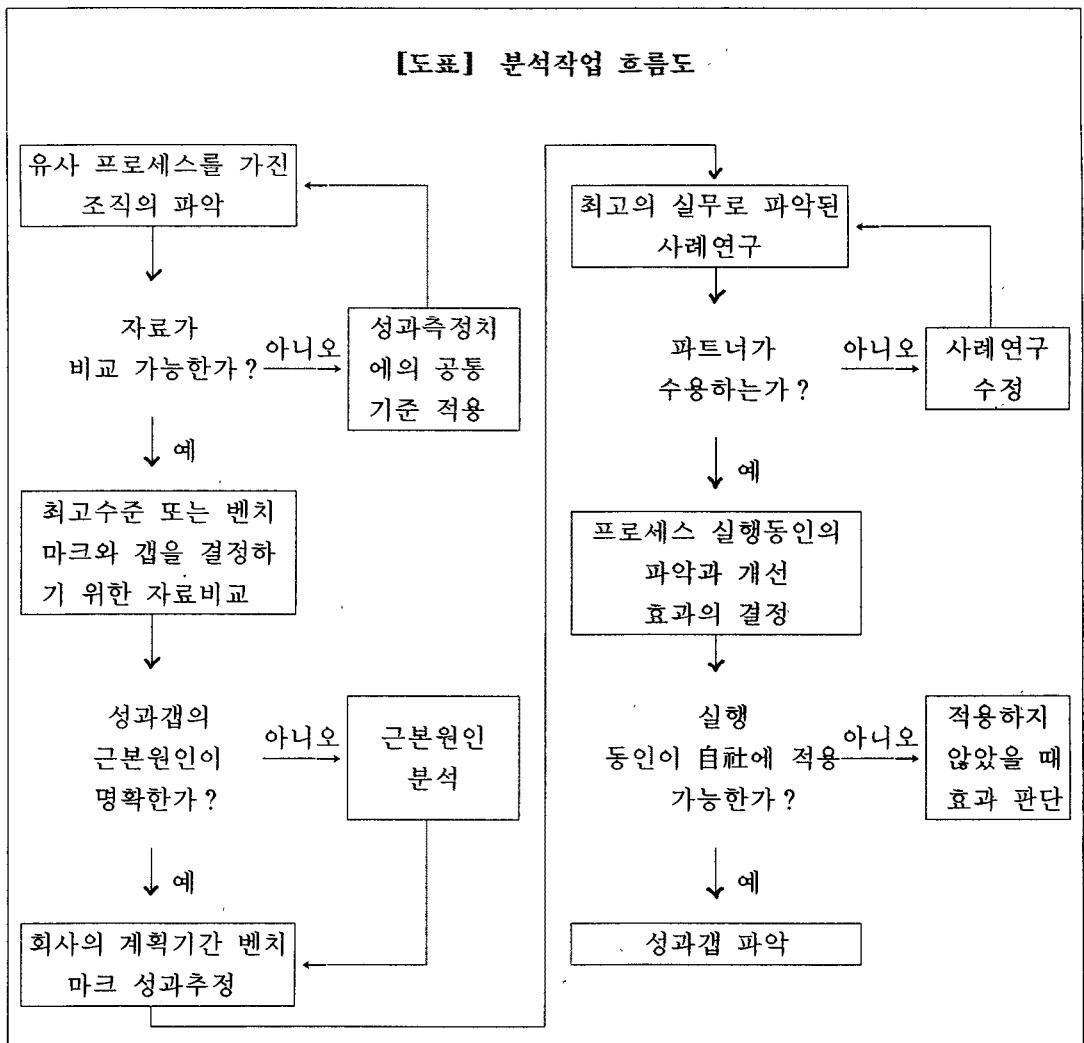
### 【제3단계 : 자료분석】

#### 1. 수행되어야 할 주요 활동 :

□ 외부에서 구한 자료의 비교가능성을 검토

□ 선진 수준과의 성과갭을 측정·파악

□ 선진기업의 주요 프로세스 동인을 찾아내고 이중 자사에 적용 가능한 실행동인의 본질을 평가



## 2. STEP 3-1 : 성과갭 분석

### 〈요지〉

자사 프로세스와 선도적 기업의 프로세스간 성과격차를 파악함으로써 변화의 필요성 정도를 파악한다. 이 경우, 현재의 수준을 예측하여 미래의 갭을 구하는 것이 바람직하다. 왜냐하면 업계에서의 실무는 항상 변하고 있기 때문이다

#### □ 성과갭(performance gap : 벤치마킹 갭)

##### ○ 정의 :

비교를 통해서 파악된 자사내 특정 활동의 벤치마크와 여타 기업들간의 성과차이. 여타 조직들에 대하여 벤치마크조직(즉, 조사대상)이 갖는 선도자적 우위의 측정치

##### ○ 유형 :

- Positive gap : 자체의 수준 > 경쟁자의 수준
- Negative gap : 자체의 수준 < 경쟁자의 수준 (=벤치마크)
- Neutrol gap : 자체의 수준 = 경쟁자의 수준

#### □ 성과갭 분석 :

정보분석의 일반적 원칙활용

##### ○ 정량적 분석 : 수준차이 정도를 규명(How much)

- 선진수준과의 격차(gap)를 파악
- 성과측정지(척도)의 선정
- 목표 수준(타겟)의 설정



- o 정성적 분석 : 수준차가 생긴 원인의 해석 (Why)
  - 실행동인 (실무)
  - 사용기법
  - 조직/체계
  - 시스템
  - 기업문화
  - 기업환경 및 정부규제 등등
- o 비교시의 유의사항
  - 비교가능한 상태로 환원시킨 후 (즉, 정규화·표준화를 이룬 후) 비교할 것
  - 절대비교에 집착하지 말 것
  - 계산의 정확성보다는 방향성 있고 실행할 수 있는 수준의 정확도를 추구할 것
  - 필요한 추정에 대한 강한 의지를 가질 것

### 3. STEP 3-2 : 실행동인의 파악

#### □ 실행동인 파악의 전제

벤치마킹 대상회사로부터 구한 주요 벤치마킹 측정치를 통해 파악된 초우량기업의 벤치마크 분석(정보분석단계 중 제2단계 참조)

#### □ 실행동인 파악을 위한 구체적 활동

- 자료분석
- 근본원인의 분석
- 결과의 추정
- 실행동인의 파악

#### □ 실행동인 파악시 유의할 사항

- 출발점 : 실행동인의 파악은 기업내부에서 업무가 추진되는 과정을 규정하는 내부전략, 구조, 업무수행방식, 제약조건들에 대한 이해로부터 시작돼야 한다. 왜냐하면 과거의 업무수행방식이 새로운 변화의 종류에 대한 출발점과 제약조건이기 때문이다.
- 연구대상 기능의 종류와 상부 구조의 제약조건을 고려하여 벤치마킹 대상분야나 기업을 선정해야 한다. 만약, 잘못 선정될 경우에는 벤치마킹에서 수집된 정보는 벤치마킹 수행기업의 벤치마킹 분야에 내재하고 있는 기존의 업무수행 방식이나 제약조건과 조화를 이루지 못해 유용성을 갖지 못하게 된다.
- 비교 가능성에 중점 : 최선의 실무(Best Practices) 연구는 산업이라는 한계를 벗어나고 조직 자체보다는 조직체계나 사업과정의 목적과 본질에 기초한 비교 가능성에 집중하여야 함(⇒산업간 조사 : 선두그룹 조사)

#### 4. STEP 3-3 : 벤치마킹 결과의 보고 및 정보 공유

##### □ 벤치마킹 보고서 작성

###### ○ 목적

- 벤치마킹고객에 대한 결과보고
- 수집·분석된 자료에 대한 요약정리
- 벤치마킹 대상기업 및 접촉자에 대한 정리
- 기업내부의 종업원·기능 간의 의사소통 수단 제공
- 외부기관과의 의사소통 기반 구축
- 벤치마킹 데이터 베이스에 수록

###### ○ 표준적 벤치마킹 보고서 내용

- 벤치마킹 주제
- 벤치마킹의 필요성 및 목적
- 프로젝트의 고객 및 요구사항
- 프로젝트 팀 : 성명, 부서, 직책, 주소 등
- 팀의 활동경과
- 프로젝트 일정계획 (캘린더)
- 벤치마킹의 정보원
- 자료조사 방법
- 조사결과/요약
- 기타 특기사항
- 분석 (analysis) : 그래프, 경향 (pattern) 에 대한 설명 (통계처리 등 기술적인 사항은 가급적 간단히 언급)
- 결론 : 분석을 통해 얻어진 개선사항 등
- 고객의 요구사항과의 일치여부에 관한 사항
- 향후 계획 : 추가조사 필요성 및 추진일정 등

## □ 벤치마킹 결과의 발표

### ○ 목적

- 벤치마킹 결과(개선안)를 가급적 많은 부서의 사람들과 공유함으로써 벤치마킹 활동의 가치를 높임
- 성과검 분석에서 구한 결과에의 공감(잘 하고 있는 부분에 대한 강조와 부족한 부분에 대한 향상의 필요성 지적)

### ○ 유의사항

- 벤치마킹 결과를 온라인 시스템에 등록시켜 모든 종업원이 공유하도록 해야 함(예:IBM사)
- 경영층의 공감대 형성을 토대로 벤치마킹 결과가 경영 계획 및 경영전략에 반영되도록 해야 함
- 구체적인 개선방법을 제시할 수 있어야 함

|                    |
|--------------------|
| 프로세스 진단표 (벤치마킹 분석) |
|--------------------|

---

- ☐ 정보수집방법이 제약조건 (시간, 경영자원) 과 팀의 경험·방침을 고려하여 결정되었는가?
  - ☐ 정보수집의 표준사례는 만들었고 팀원들간에 점검되었는가?
  - ☐ 벤치마킹활동 이전에 잘 짜여진 면담개요가 준비되었는가?
  - ☐ 내부적인 연구원/사서들은 필요한 벤치마킹정보와 프로세스에 대해 설명을 들었는가?
  - ☐ 다양한 정보수집방법을 병행하고 있는가?
  - ☐ 철저한 벤치마킹조사를 위한 충분한 경영자원을 확보했는가?
  - ☐ 외부조사를 하기 전에 내부의 벤치마킹정보는 수집했는가?
  - ☐ 벤치마킹팀원들은 정보 Matrix의 작성 및 활용에 익숙해 있는가?
  - ☐ 벤치마킹정보를 단계적으로 평가·분석을 하고 있는가?
  - ☐ 벤치마킹정보에서 이상한 정보 (오류, 누락, 경향, 전위 등)를 점검했는가?
  - ☐ 숫자/통계정보를 해석하는데 있어서 주의를 기울이고 있는가?
-

## 【제4단계 : 개선의 실행 (ACT:조치)】

### 〈요지〉

벤치마킹의 마지막 단계로서 전략적 변화관리 프로세스로서의 벤치마킹을 구체화시키는 작업을 수행하는 것으로 본 단계의 목적은 벤치마킹에서 터득한 지식을 이용해서 사전에 결정된 개선사항을 실천에 옮기는 것이다.

### 1. 수행되어야 할 주요 활동

- ☐ 선도적 수준의 목표설정 및 적합한 실행동인의 선택, 수정, 보완
- ☐ 개선점을 구현하기 위한 활동계획의 수립
- ☐ 활동계획의 진척도 파악
- ☐ 향후 벤치마킹이 가능한 분야 파악

### 2. STEP 4-1 : 개선 프로젝트의 선택

(=벤치마킹 결과의 반영)

### 〈요지〉

3단계의 자료검토 및 분석 단계에서 구한 벤치마킹결과를 토대로 개선 대상 영역을 선정하고 이를 경영계획에 반영하는 것으로 기업의 사명, 추구하는 목적 및 전략에 대한 이해하에 이루어져야 한다.

### ☐ 유의사항

기업의 사명, 목적 목표 및 운영원칙은 개선프로젝트에 대한 이해도모와 결의표명을 위해 조직내 인력들에게 주지되어야 한다.

### 3. STEP 4-2 : 개선목표의 설정

#### 〈요지〉

선택된 개선 프로젝트와 관련하여 측정가능한 성과의 목표수준(단기적, 현실적, 달성가능)을 예측하여 설정하되 기업의 제약조건, 경영상의 우선순위, 실행상의 문제점 등을 고려해야 한다.

#### □ 목표 설정시 유의사항

- 조직의 현재 수준과 최고 수준과의 차이를 명확히 대비하여야 한다.
- 달성할 수 있는 성과수준을 계량화할 수 있어야 한다.

- 목표(goal) : 벤치마킹 프로젝트를 수행함으로써 달성하고자 하는 최종목표
- 표적(target) : 최종목표에 이르기까지의 단계별 목표수준

### 4. STEP 4-3 : 활동계획의 수립 및 실행

#### □ 실행방식의 분류

- 전략적 실행 : 최선의 실무로 파악된 바가 자사의 기존실무와 근본적인 차이를 보일 때 적용되며 추가적 자원이 요구되는 경우가 있음
- 전술적 실행 : 구조적 개혁보다는 기존 시스템을 유지하는 점진적인 개선을 의미함
  - 성과에 있어서 점진적으로 변화를 초래함
  - 조직 전체에 미치는 영향력에 한계가 있음

## □ 벤치마킹 활동계획서

|                                                         |                                          |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 프로세스 : _____<br>_____                                   |                                          |
| 주요성공요인 : _____<br>_____                                 |                                          |
| 프로세스 책임자 : _____ 일자 : _____                             |                                          |
| 조사결과의 요약                                                |                                          |
| 목      적                                                | 목      표<br>단      기 :<br><br>장      기 : |
| 벤치마크<br>회 사 명 :<br>관찰일시 :<br>수준 :                  등급 : |                                          |
| 전략(프로세스 책임자)                                            | 타겟 및 이정표                                 |



## □ 벤치마킹 실행계획안

- 실행안은 활동계획서로부터 도출되며 엔지니어링 프로젝트 관리기법과 유사한 기법을 적용함
- [도표] 참조 : 상기 벤치마킹 활동계획서상 특정 전략에 대한 실행계획안의 예시

[도표] 벤치마킹 실행계획안

| 프로세스 : _____<br>_____       |        |   |   |   |   |   |    |    |
|-----------------------------|--------|---|---|---|---|---|----|----|
| 프로세스 책임자 : _____ 일자 : _____ |        |   |   |   |   |   |    |    |
| 팀 구성원 : _____<br>_____      |        |   |   |   |   |   |    |    |
| 전략문구 : _____<br>_____       |        |   |   |   |   |   |    |    |
| 활 동 책 임 자                   | 일정/이정표 |   |   |   |   |   | 성과 |    |
|                             | 월      | 월 | 월 | 월 | 월 | 월 | 타겟 | 실적 |
|                             |        |   |   |   |   |   |    |    |

## 5. STEP 4-4 : 개선성과의 파악 및 벤치마킹 성공조건 점검

### 〈요지〉

벤치마킹 결과를 토대로 마련된 개선안의 성공 여부는 변화의 실행 주체자인 프로세스 책임자를 비롯한 조직구성원의 자세에 달려 있다. 모든 조직변화 프로그램의 추진과 마찬가지로 당초 계획한 대로 성과가 실행되는지를 파악하는 가운데 필요한 적시의 통제, 조정 및 수정작업이 이루어질 필요가 있다.

### □ 변화추이 속의 파악

- 프로세스 개선 노력의 성과를 기록함은 중요함
- 과거변화추세를 나타내는 도표(즉, historical trend graph)를 활용하여 자사의 성과를 산업 평균수치와 벤치마크 수치와 상호 비교하는 것이 바람직함
- 지속적 개선의 성과 자체도 파트너 기업이나 산업평균과 비교하는 것이 바람직함

### □ 주요 성공요인의 추적

- 여러 조직에서 벤치마킹 활동계획이 실행되고 있을 경우 각 프로젝트의 진도를 조정하고 기본적 프로세스 실행동인에 가해진 변화를 상호비교하는 것이 필요함
- [도표]의 주요 성공요인의 추적 양식 참조
  - 여러 곳에서 진행되는 프로젝트의 조정에 유용
  - 매기간마다 상기양식을 작성함으로써 성과(현행수준) 및 목표상의 변화를 관찰할 수 있음

[도표] 주요성공요인의 추적

| 주요<br>성공요인      | 성                      과 |            |            | 벤치마크          |
|-----------------|--------------------------|------------|------------|---------------|
| 소재지             | 현<br>수준                  | 단기목표<br>연도 | 장기목표<br>연도 | 회사명 :<br>일자 : |
|                 |                          |            |            |               |
| 실행동인 (Enablers) |                          |            |            |               |
| 단기 :            |                          |            |            |               |
| 장기 :            |                          |            |            |               |

## 6. STEP 4-5 : 벤치마크에 대한 주기적인 재조사

### 〈요지〉

벤치마킹 조사결과는 그 성격상 도태되게 되어 있고 시대에 민감하게 마련이다. 경쟁적 우수성이란 계속 높아지게 되어 있는 표준이며, 벤치마크라는 것은 특정 시점에서 관찰된 우수성일 뿐이다. 따라서 다른 측정수단과 마찬가지로 벤치마크도 시간의 경과에 따라 그 눈금을 재조정하는 가운데 조사결과를 재검토할 필요가 있다. 이는 곧 성과검에 대한 재평가에 해당한다.

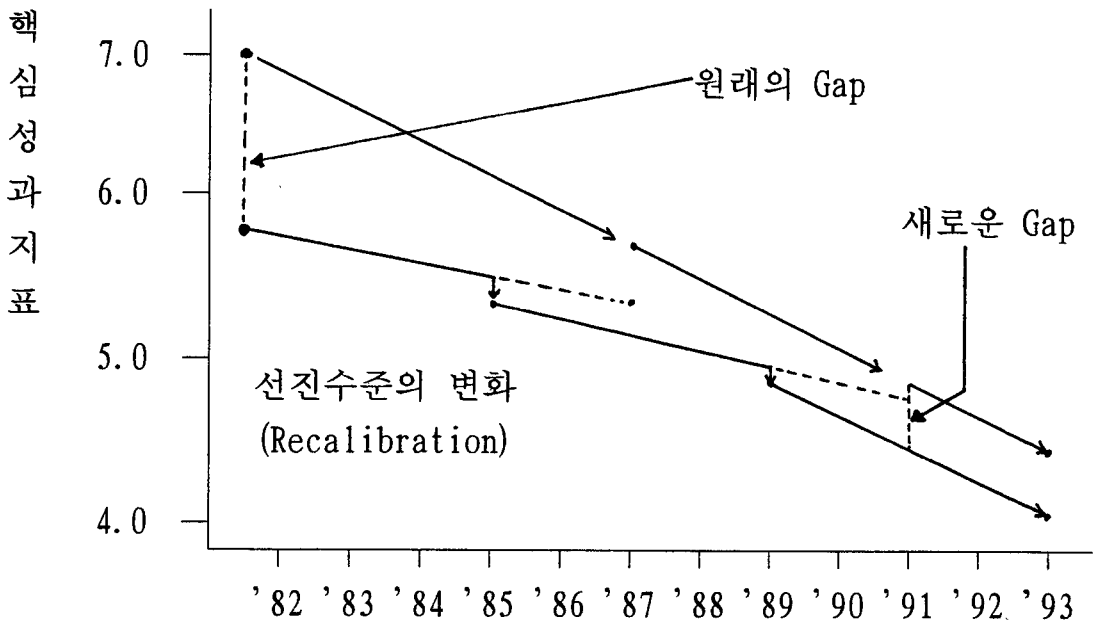
### □ 목적

- 선진수준의 프로세스에 대한 보다 완벽한 이해
- 벤치마킹 프로세스의 보완점 및 추가정보가 필요한 영역 파악
  - 벤치마킹 프로세스의 개선제기가 될 수 있음
  - 단계별 활동에의 경영자원 재배분

### □ 유의사항

- 핵심적인 선진수준의 재설정이 경영계획의 수정, 보완작업의 일환으로 주기적으로 이루어져야 함
- 벤치마크간의 비교가능성을 자칫 저해할 측정방식의 변화가 있었는가를 주의깊게 살펴야 함

## 성과갭의 동태적 특성



### 프로세스 진단표 (개선의 실행)

- ☐ 벤치마킹조사에 대상 보고서 또는 요약물 작성했는가?  
요약은 회사에서 설정한 보고양식 (On-Line D/B Structure) 과 합치하는가?
- ☐ 고객은 벤치마킹조사의 결과에 대해 보고서/검토서를 받았는가
- ☐ 개선결과를 구체화하기 위한 노력을 기울였는가?
  - 구체적인 제품/프로세스의 개선
  - 학습의 기회
  - 기능적인 벤치마킹 정보망의 구축
- ☐ 재조사 (Recycling, Recalibration) 의 노력을 하고 있는가?
  - Best Practice의 지속적인 향상
  - 벤치마킹프로세스의 개선

부천시청 행정자료실



B 001035

001035

여

백

