



금융공공기관 평가, 영업방식 등 개선방향

2016. 5. 10.

관계기관 합동

목 차

I. 추진배경	1
II. 분야별 개선방향	2
1. 성과평가	2
2. 영업방식	4
3. 근무환경	6
III. 향후계획	7

I. 추진배경

- '16.2.1 금융위는 2단계 금융개혁의 핵심과제로서
「금융공공기관의 성과중심 문화 확산 방향」 발표
- ❶ 성과별 보수 차등화[성과연봉제 도입] : 일을 잘 하는 사람에게 더 좋은 대우 → 동기 부여 및 조직 생산성 제고
 - ❷ 금융업무 전문화 : 체계적·전문적 교육을 통해 금융공공기관의 경쟁력 강화 및 정책금융서비스의 전문성 제고
 - ❸ 성과와 연계된 조직운영 → 조직의 체질개선
 - 객관적이고 공정한 평가시스템을 통해 성과주의 안착
 - 국민이 보다 편리하게 정책금융서비스를 이용하고 조직생산성을 높일 수 있도록 영업방식 및 근무방식을 개선
- 금융위원회와 9개 금융공공기관은 보수, 교육, 조직운영(평가, 영업방식, 근무방식 등)별 실무 TF를 구성·협의중
- ❶ 성과연봉제 : '16.2.1일부터 기관별로 직원설명, 설득 및 노사합의 등 추진
 - '16.4.29일 예보가 금융공공기관 중 최초로 노사합의 완료
 - ❷ 교육 강화 : 9개 기관별 자체개선방안 및 금융연수원의 교육 지원방안 마련중
 - ❸ 평가, 영업방식 등 조직운영 개선 : 실태파악 및 세부방안 마련중
 - “평가체계” 개선을 위한 외부 전문기관 컨설팅 병행

➔ 조직운영 개선(❸)을 위한 기본방향을 수립하고 기관별로 기본방향 내에서 기관 특수성 및 컨설팅 결과 등을 반영·추진

II. 분야별 개선방향

1 성과평가 : 공정하고 객관적인 집단·개인 평가체계(KPI) 구축

① (집단평가) 장기성과 반영 등 균형잡힌 평가체계 마련('16.3분기~)

평가지표 구성

- ❶ 업무실적(output)과 같은 단순 양적 지표에서 업무성과가 국민에 미치는 영향을 나타내는 결과(outcome) 지표로 전환

< 사례 : 예탁결제원 “실적 지표 → 결과 지표” 전환 >

- 1인당 장내외 결제대금 처리대금 규모 → 장내외시장 결제비용 절감규모
- 전자투표 관리계약 체결건수 → 투자자 의결권행사비용 절감규모

- ❷ 고객만족도¹⁾, 인재육성²⁾ 등 질적 요소를 확대

1) 고객응대 모니터링, 고객정보 보안 등 2) 교육훈련 성적, 국내·외 연수실적 등

- ❸ 대리인 문제 해소를 위해 컴플라이언스, 감사, 여신감리 등 내부통제 평가지표 배점 확대

- ❹ 조직 성장을 위한 중장기 경영전략 관점의 평가지표 도입

< 사례 : 수출입은행 중장기 경영전략 관점의 KPI >

- 조직 내 협업 활성화를 위한 「협업과제 평가」 지표
- 수익원 다변화를 위한 「비이자수익 창출 기여도」 지표 등

- ❺ 기업 구조조정 추진 관련 평가제도 합리화

< 사례 : 산업은행, 수출입은행 평가제도 합리화 >

- 부실징후기업 등의 관리 강화를 위한 사전신고제 운영 및 선제적 구조조정 등 일정기준 충족시 평가상 불이익 배제(산업은행)
- 영업점의 사후관리 노력을 구조조정 부서에서 등급화한 후 등급별 차등 반영 → 건전성·수익성지표 평가 불이익 경감(수출입은행)

평가 운영

- 담당 임원이 평가실태 등을 주기적으로 검토하여 CEO에 보고하는 등 평가체계 지속 개선

② (개인평가) 직무 중심 평가 및 평가의 공정성 강화('16.4분기~)

평가지표 구성

- 직무별로 평가지표를 개발·관리하는 등 업적평가를 강화
 - 개별 직무에 대한 평가지표 선정 과정에 직원 참여를 의무화 하고, 매년 전체를 재검점하여 비핵심 또는 중복 지표는 통폐합

< 사례 : 자산관리공사의 성과관리제도 운영 >

- ① 성과관리협의회(평가군별 대표 내부직원 7명 + 외부 전문가 3명)가 성과관리 운영기준 수립, KPI 난이도, 실적 검증 등 실시
- ② 성과관리위원회(내부임원 + 외부 전문가 3명)가 성과평가결과 확정

평가 운영

- 평가결과 검증 구조 강화, 평가자 교육*, 평가결과 감사 등을 통해 평가자로 인한 성과 왜곡을 최소화 → 「평가준칙」 제정
 - * 금융연수원이 금융기관 공통의 "인사평가자 교육과정" 운영
- 합의 프로세스에 따른 이의신청 및 조정 절차를 통해 성과평가 결과에 대한 직원의 수용성 제고

< 사례 : 기술보증기금의 이의신청 처리 절차 >

평가결과 검증	시스템상 수정	이의신청	2단계 심의	환류
평가결과를 보안 하에 내부전산망을 통해 공개 → 온라인상 수정 요청	(수정요청 수용) 시스템에 수정사항 반영	수정요청 미수용 또는 추가 이의제기 ※ 결과 확정 전 온라인을 통한 상시 이의신청 가능	(1차) 소관부서 심의 (조정면담) (2차) 이의신청 심의 위원회 심의	(수용) 평가정정 (미수용) 차기 지표 개선 시 반영

- 성과평가 결과가 일회성 인사·보상에 연계되는 데 그치지 않고 직원 역량개발에 적극 활용될 수 있도록 피드백 시스템 마련

2 영업방식 : 탄력 점포 확대 등 고객서비스 개선

* 일반 영업시간(은행 : 9~16시)과 달리 고객수요에 따라 영업시간을 탄력적으로 운영

① (산업은행) 기업금융 탄력점포 운영('16.3분기~)

- 기업금융 수요가 높은 10개 점포*의 평일 영업 종료시간을 16시에서 19시로 연장
 - * 서울(강남, 종로), 경기(부천, 안양), 대전, 부산, 인천, 대구, 울산, 광주
- 연장 시간동안에는 담당인력 2명(책임자 1명, 팀원 1명)이 근무*
 - * 지점 인력 8~10명을 로테이션으로 운영하되, 필요 시 유연근무제와 연계

② (기업은행) 탄력점포 확대 추진('16.4분기~)

- 전통시장, 의료수급자, 외국인 근로자·서민 밀집지역 등에 위치한 점포(5곳)의 영업시간을 탄력적으로 운영(시범사업)
- 또한 IBK 이동점포¹⁾, 포터블 IBK²⁾ 등을 활용하여 영업점 방문이 어려운 고객을 직접 찾아가는 서비스 확대
 - 1) 차량에 은행업무에 필요한 시설과 인력을 배치하여 운영하는 이동식 점포(3개)
 - 2) 『휴대형 전용단말기』를 휴대한 직원이 방문하여 각종 금융업무를 처리(60개)
- 점포 특성, 점포별 고객 수요조사, 수익성 등에 대한 검토를 '16년 상반기 완료 → 노사합의(필요시) 후 '16년 말부터 시행

③ (수출입은행) 상담서비스 영업의 시간으로 확대(헬프데스크 운영)

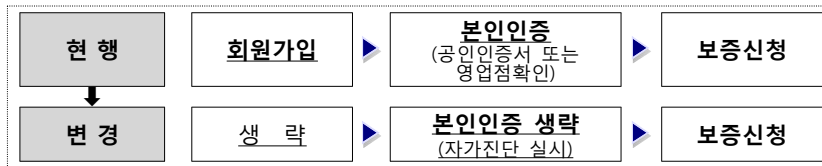
- 고객이 방문 전날까지 직원 상담을 온라인으로 신청하면 영업의 시간에도 서비스 제공('16.2분기~)

④ (주택금융공사) 주택연금 상담예약 서비스 개선(기시행)

- 내집연금을 취급하는 12개 은행* 모든 지점에서 상담 시행
* 국민, 신한, 우리, KEB하나, 농협, 기업, 부산, 대구, 경남, 전북, 광주, 제주
- 예약상담제*를 활성화하여 고객이 재차 방문하는 불편을 방지
* 주금공 콜센터, 홈페이지를 통해 주금공 지사(22개), 은행 지점 상담 예약

⑤ (기술보증기금) 보증신청 및 상담 서비스 개선('16.3분기~)

- 고객이 영업시간에 관계없이 서비스를 신청할 수 있도록 지원
- ① 비대면(인터넷) 기술보증 신청절차 간소화
- 사이버 영업점 가입 및 본인인증 없이 보증신청(법인기업)



- ① 팀장급 이상 직원이 기업 또는 기업 지원기관(창업보육센터 등)을 순회하면서 현장 상담* 진행
* 기술보증, 기술경영 컨설팅 등 기술금융 전반

⑥ (신용보증기금) 점포운영 효율화 및 맞춤형 서비스 강화('16.3분기~)

- 당직인력 등을 활용하여 심야시간·공휴일 등 취약시간 민원대응
- 행정정보공동이용 대상 확대 및 온라인 서비스 강화*
* 무방문 기한연장 처리, 연대보증인이 없는 보증지원 건 자동기한연장 처리 확대 등

⑦ (예금보험공사) 고객 미수령금* 지급방식 개선('16.4분기~)

* 예금보험공사는 부실금융회사의 예금자 등 고객이 수령하지 않은 예금보험금 등을 관리하고, 소멸시효 도래 전 예금자 요청 시 해당 금액 지급

- 미수령금 지급주체가 예보, 파산재단으로 이원화되어 있어 고객 안내 및 지급절차에 차이

→ 고객 미수령금 조회·신청 절차를 IT 시스템으로 통합

3 근무환경 : 유연근무제* 확산 및 여성관리자 확대

* 근무시간이나 장소를 선택 조정하여 일·가정 양립 및 인력운용 효율성을 제고

① 유연근무제 확산('16.3분기~)

① 다양한 수요 충족을 위해 근무유형을 다양화

- 현재 대부분의 기관이 통상 시차 출퇴근제*만 운영하고 있으나 향후 근무시간선택제, 재량근무제 등 신규 근무유형 추가
* 시차 출퇴근제 : 주 5일, 일 8시간 유지하면서 출퇴근 시간을 조정

<신규 유형>

- ① 근무시간선택제 : 일 근무시간 자율 조정(주 5일 근무, 주당 평균 40시간 준수)
- ② 집약근무제 : 일 근무시간 자율 조정(주 5일 미만 근무, 주당 평균 40시간 준수)
- ③ 재량근무제 : 출퇴근 의무없이 자율적으로 프로젝트 수행하는 근무형태
- ④ 재택근무, ⑤ 스마트워크 근무 등

② 유연근무제를 쉽게 이용하지 못하는 조직문화 개선 유도

- 유연근무제 활용률을 관리자 평가에 반영, 원거리 통근자 및 특정 직군(컨퍼런스콜, 해외 PF 업무 등) 의무 적용, 내부 홍보 등

③ 고객서비스 저하 방지 등을 위해 기관 자체적으로 유연근무제 운영 가이드라인(영업시간 중 점포별 최소인원 유지 등) 마련

② 여성관리자 확대('16.3분기~)

: 기관 자체 중장기 여성 관리자 확대 전략 수립(기관별 목표 설정)

① 여성 승진쿼터제 운영, 직위공모 시 여성우대 등 기관별 특성에 맞는 방법을 선택하여 여성관리자 비중*을 일정 수준 이상 유지

* 기획재정부 제출 목표('17년 8.5%) 등을 반영하여 기관별 자율적으로 설정

② 여성관리자 육성을 위해 여성 직원의 본부 배치 확대 및 리더십 등 역량강화를 위한 별도 교육 프로그램 운영

③ 유연근무제 활성화 등을 통해 여성의 경력단절 방지 노력

<참고 : 9개 금융공공기관 여성관리자(3급 팀장 이상) 비중('16.4월말 기준)>

기은	기보	수출입	주금공	캠코	산은	신보	예보	예탁원
12.2%	0.4%	5.2%	6.6%	4.4%	6.6%	2.4%	1.0%	6.3%

Ⅲ. 향후 계획

- ① 일부 노사합의가 필요한(개인평가 등) 과제는 기관별로
연내 노사공동으로 세부 시행방안 마련 후 '17년부터 시행
○ 그 밖의 과제는 '16년 2, 3분기부터 시행
- ② 기관별 시행성과는 경영평가('17.6월) 등을 통해 지속적으로 점검

추진과제	필요조치	추진일정	소관 기관
① 성과평가			
· 장기성과 반영 등 균형잡힌 평가체계 마련	규정개정	'16.3분기	전 기관
· 직무 중심 평가 및 평가의 공정성 강화	노사합의 → 규정개정	'16.4분기	전 기관
② 영업방식			
· 기업금융 탄력점포 운영	노사합의	'16.3분기	산업은행
· 탄력점포 시범운영	노사합의 → 규정개정	'16.4분기	기업은행
· 근무시간외 서비스 예약제	시스템 구축	'16.2분기	수출입은행
· 주택연금 상담예약 서비스 개선	-	기시행	주택금융공사
· 보증신청 및 상담 서비스 개선	규정개정	'16.3분기	기술보증기금
· 점포운영 효율화 및 맞춤형 서비스 강화	규정개정	'16.3분기	신용보증기금
· 고객 미수령금 지급방식 개선	규정개정	'16.4분기	예금보험공사
③ 근무환경			
· 유연근무제 확산	규정개정	'16.3분기	전 기관
· 여성관리자 확대	규정개정	'16.3분기	전 기관