

---

# 제 안 요 청 서

## KCA 경영전략 및 성과관리체계 고도화 용역

---

2026. 6.

## < 한국방송통신전파진흥원 공정거래 준수 안내 >

한국방송통신전파진흥원은 자율적인 거래관행 개선, 공정한 거래·상생문화를 정착·확산하도록 아래의 내용을 준수합니다.

- (1) 적정한 사업 원가를 조사·산정하고 절차에 따라 적정한 대가를 지급합니다.
- (2) 계약업체의 책임이 없는 사유로 사업변경, 사업기간 연장, 납품기일 지연 등이 발생하여 과업이 추가로 필요한 경우, 조건 및 비용에 대하여 계약업체와 충분히 협의하여 진행하겠습니다.
- (3) 사업의 특성, 작업환경 등 제반 여건을 고려하지 않고 관리비 등 '간접비'의 금액이나 총 계약금액에서 간접비가 차지하는 비중을 일률적으로 제한하는 행위를 하지 않습니다.
- (4) 계약업체의 이윤을 별도 항목으로 계상하지 않고 사업비의 각 항목에 포함하는 행위를 하지 않습니다.
- (5) 한국방송통신전파진흥원이 부담해야 할 행정절차, 민원해결, 환경관리 등에 관한 책임이나 그에 소요되는 비용을 계약업체에게 부담하는 행위를 하지 않습니다.
- (6) 천재지변, 매장 문화재 발견 등 계약시점에서 계약업체가 예측할 수 없는 사항에 관한 책임이나 비용을 계약업체에게 부담하는 행위를 하지 않습니다.
- (7) 사업 수행 또는 그 준비 과정에서 계약업체가 취득한 정보·자료·물건 등의 소유·사용에 관한 권리를 부당하게 한국방송통신전파진흥원에게 귀속하는 행위를 하지 않습니다.
- (8) 한국방송통신전파진흥원의 손해배상 책임을 관계법령 등에 규정된 기준에 비해 과도하게 경감하거나 계약업체의 손해배상 책임, 하자담보 책임 등을 과도하게 가중하는 행위를 하지 않습니다.
- (9) 계약상 의무 위반에 대한 계약업체의 이의제기, 분쟁조정신청, 손해배상청구 등을 제한하거나 계약내용 해석에 당사자 간 이견이 있는 경우 한국방송통신전파진흥원의 해석에 따르도록 하는 행위를 하지 않습니다.
- (10) 계약해제·해지사유 등을 정함에 있어 한국방송통신전파진흥원에 대해서는 민법, 국가계약법 등 관련법령에 따라 보장되는 수준보다 넓게 정하고, 계약업체에 대해서는 그 수준보다 좁게 정하는 행위를 하지 않습니다.
- (11) 계약업체가 계약상 의무의 이행을 지체한 경우 국가계약 등에서 정한 수준 이상으로 지체상금을 부과하는 행위를 하지 않습니다.

- (12) 계약업체에게 제공하기로 한 장비, 시설 등의 인도가 지연되거나, 그 수량이 부족한 경우, 그 성능이 미달되는 경우 등 계약업체의 책임 없는 사유에 따라 추가로 발생하는 비용을 계약업체에게 부담하게 하는 행위를 하지 않습니다.
  - 또는, 계약업체에게 제공한 장비, 시설 등이 계약업체의 책임 없는 사유로 멸실, 훼손된 경우에도 계약업체에게 그에 대한 책임, 또는 비용을 부담하게 하는 행위를 하지 않습니다.
- (13) 사업 수행 시 적정 사업 수행 기간을 확보하여 사업을 추진합니다.
- (14) 계약조건이나 계약금액 때문에 계약업체가 안전에 관한 법규를 준수하는 것이 어려운 경우 그 조건 및 비용의 보전을 협의하여 진행하겠습니다.
- (15) 법령에 위반되지 않는 범위 내에서 원칙적으로 공동도급을 통한 사업 수행을 권장합니다.
- (16) 하도급 계약을 통해 과업을 수행할 경우, 계약업체는 하도급법에서 정한 사항을 준수하여야 하며, 계약업체가 하도급법 위반하여 공정위 제재를 받는 경우, 향후 업체 선정 과정에 참고할 수 있습니다.

< 하도급법에 규정된 불공정행위 유형 >

- ▶ 하도급업체에 대한 ▲계약서 교부의무, ▲법정기한內 하도급대금 지급 의무, ▲공공기관으로부터 원도급대금을 조정받은 경우 그 비율만큼 하도급대금을 조정해줄 의무 등을 위반한 행위
- ▶ 하도급업체에 대한 ▲부당한 거래조건(특약) 설정, ▲하도급대금 부당 결정·감액, ▲부당한 위탁취소, ▲부당 반품, ▲기술자료 부당 요구, ▲기술유용, ▲경영간섭, ▲보복행위 등

- (17) 하도급대금이나 임금이 체불되지 않도록 하도급대금·노무비를 직접 지급하거나, 직접 지급효과가 있는 대금 직불시스템(하도급 지키미 이용 등)을 통해 대금을 지급합니다.
- (18) 한국방송통신전파진흥원은 사업 수행과정에서 느끼는 애로·불만사항을 제보할 수 있도록 온라인 및 오프라인 제보센터를 설치해 운영하고 있습니다.

< 기타사항 >

국가인권위원회에서는 공공기관과 기업의 인권경영 실천을 위해 인권경영 매뉴얼 적용을 권고하고 있습니다. (국가인권위원회 사회인권과-307, 2018.8.31.) 이에 우리 진흥원은 국가인권위원회 권고에 따라 계약 시 계약상대자와 상호간 인권존중·보호의무를 준수하고, 협력회사에 인권보호 의무 이행을 요구합니다.

I. 용역 개요 .....	1
II. 추진배경 및 필요성 .....	2
III. 과업내용 .....	3
Part 1. 경영전략 고도화 .....	3
Part 2. 조직진단 및 R&R 재정립 .....	6
Part 3. 성과관리체계 고도화 .....	7
Part 4. 기관장 경영계약 고도화 .....	9
Part 5. 전략 내재화 및 변화관리 .....	10
수행방법론 및 기타사항 .....	10
IV. 제안서 작성 및 평가기준 .....	14
V. 입찰안내 .....	20
VI. 별지서식 .....	21

## I 용역 개요

1. 용역명 : KCA 경영전략 및 성과관리체계 고도화
2. 용역금액 : 금190,000,000원(일억구천만원) /부가가치세 포함
3. 용역기간 : 계약체결일 ~ 2027년 4월 30일

### 4. 용역목적

- (경영전략) AI 대전환, 새 정부 정책 기조 및 방송미디어 기능 이관 등 대내외 경영여건의 구조적 변화에 따른 중장기 경영전략 고도화
- (조직운영) 사업구조 변화에 부합하는 사업포트폴리오 재설정과 R&R 정합성 확보, 조직·인력 운영체계 정립 등 유연한 조직 운영기반 마련
- (성과관리) 전년도 평가 지적사항 환류 및 경영전략-기관장 경영계약-주요사업 간 정합성을 검증하여 전사 성과관리체계 고도화

### 5. 용역범위 : 세부내용은 「Ⅲ.과업내용」 참조

구 분		주요내용	일정
Part 1	경영전략 고도화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경영환경 분석, 이해관계자 분석, 내부역량진단</li> <li>• 전략체계 재정립, 사업포트폴리오 재설정</li> <li>• 중장기 경영목표 수립, 중장기 자원배분계획</li> </ul>	'26.10월
Part 2	조직진단·R&R 재정립	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관 기능·구조·프로세스 진단, 정원산정모델 개발</li> <li>• 잔존사업 중심 조직체계 재설계, 조직·인력운영계획</li> </ul>	'26.10월
Part 3	성과관리 체계 고도화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• '26년 경영평가 주요이슈 설명회, 지표관리계획 수립</li> <li>• 연중 성과점검, 경영실적보고서 작성 워크숍 지원·컨설팅</li> </ul>	'27.4월
Part 4	기관장 경영계약 고도화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• '26년 기관장 경영계약 개선(평가내용 반영)</li> <li>• '27년 기관장 경영계약 설정(중장기 반영)</li> </ul>	'26.12월
Part 5	전략 내재화 및 변화관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전략공유도 진단, 내재화 콘텐츠 개발, 변화관리</li> </ul>	'26.12월

### 6. 수행방법론 : 입찰참가업체는 제안서에 명시하여야 함

- 과업내용 전반에 대한 고유의 수행 방법론, 접근방식, 분석 도구
  - 공공기관 기능이관 사례 분석 및 본 용역 적용방안 기술
  - 글로벌 컨설팅 방법론, 진단도구, 분석 프레임워크 등

## Ⅱ 추진배경 및 필요성

### 1. 대외환경

- (법령환경) 「방송통신발전 기본법」 제23조의2 개정(한국방송미디어통신진흥원 설립)에 따라 우리원이 수행해 온 방송미디어 관련 업무의 이관
  - 방송프로그램 제작지원, 빛마루방송지원센터 운영, 미디어 정책연구 등 다수 사업의 이관에 따라 사업구조의 근본적 재편이 불가피한 상황
- (경제환경) 글로벌 ICT 기술 패권 경쟁 격화, 공급망 불안정, 저성장 기조 장기화 등 경제 불확실성이 심화되는 상황
  - 새 정부의 정책 기조에 맞춘 공공기관의 사회적 책무 이행 및 민간 분야 ICT 산업 경쟁력 제고를 위한 기관 역할 부각
- (기술환경) AI 대전환, 6G, 위성·우주통신 등 첨단 ICT 기술 발전에 따른 전파·통신·기금 사업의 패러다임 전환 가속화
- (산업환경) 디지털 AX 서비스 확산, AI 산업 도입 확대, 신산업 규제 완화 등 기관 잔존 사업영역 중심의 사업 포트폴리오 재구성 요구 증대
- (평가환경) 정부의 공공기관 경영평가 강화, 기관장 평가 신설 등 그간 경영평가 결과를 종합적으로 분석한 개선요인 도출 필요

### 2. 내부환경

- (경영환경) 방송업무 이관 이후 잔존 핵심기능(전파·통신·기금·자격 등)을 중심으로 한 사업·조직체계, 예산구조, 수행사업 등 경영체계 고도화
- (정체성 재정립) 기관 미션·비전의 재정의 및 새로운 기관 정체성 정립
- (조직·인력) 인력운영의 구조적 변화에 대응한 기능·R&R 정합성 확보, 직무 기반 정원 운영체계 정립 시급
- (성과관리) 기관 경영평가 지표별 관리계획 수립 및 도전·실현 가능한 목표 설정, 기관장 경영계약의 공공성·효율성 균형 등 성과관리 기반 구축

### Ⅲ 과업내용

#### Part 1. 경영전략 고도화

##### 1. 대내외 경영환경 · 정책분석 및 시사점 도출

- (거시환경 분석, PEST+) 법령·정책·경제·사회·기술·산업 등 거시환경 변화에 대하여(국내외) 방법론(STEEP→SWOT 등)분석 및 시사점 도출
  - AI·디지털 정책 기초, 통신·전파산업 트렌드 등 KCA 잔존 사업영역별 변화동인 도출, 글로벌 및 유관기관 사례분석 및 시사점 도출
- (방송업무 이관 영향 분석) 이관 대상업무 범위, 이관 방식(인력·예산·자산 등) 종합분석, 이관 후 기관 잔존 사업영역 및 핵심기능 도출
  - 타 공공기관 기능이관 사례 분석(유사사례 최소 3건 이상) 및 시사점 도출
  - 이관 과정의 리스크 요인 및 대응방안 사전 도출
- (법·제도 환경 분석) 전파법, 방송통신발전 기본법 등 기관 운영 및 주요사업 관련 법·제도 환경 분석, 전파진흥기본계획 등 정부정책 분석
- (경영평가 환경 분석) 공공기관 경영평가 편람, 기관장 평가 편람의 변화 및 핵심이슈 분석, 기능이관에 따른 경영평가 대응논리 정립

##### 2. 이해관계자 분석 및 소통전략 수립

- (이해관계자 유형 분류·분석) 주무부처, 유관기관, 산·학·연, 국민 등 이해관계자 유형 분류(가치 창출형·가치 소비형·가치 영양형), 매트릭스 분석
- (이해관계자 의견수렴) 이해관계자 FGI(Focus Group Interview), 유형별 설문조사(별도문항), 혁신 참여단 운영(필요시) 등 결과분석 및 시사점 도출
- (전문 자문그룹 운영) 중장기 경영전략 및 조직체계 진단을 위한 외부 전문가 자문단 구성·운영(최소 2회 이상 개최, 기능이관 전문가 포함 권장)
- (소통전략 수립) 대내외 소통전략 및 소통채널(프로세스 포함) 도출

### 3. 내부역량 · 조직문화 진단

- (전 임직원 대상 설문조사) 설문조사(응답률 70% 이상 확보), 조직문화 진단, 핵심역량 진단 및 역량 Gap 분석
  - 기능 조정 이후 기관이 지향하는 미래상 도출, 경영방침 진단
- (기관장·경영진 경영철학 분석) 기관장·경영진 인터뷰를 통한 미래 지향점, 공유가치, 중점추진 사업 등 경영철학 분석
  - 기능 조정 이후 기관이 지향하는 미래상 도출, 경영방침 진단 및 국정운영 방침-KCA 전략체계와의 연계방안 도출
- (부서별 FGI 및 심층인터뷰) 본부·팀단위 FGI, 중장기 경영전략 TF 심층인터뷰를 통한 조직문화 진단 및 개선사항 도출

### 4. 전략체계 진단 및 재정립

- (가치체계 진단) 그간의 경영목표 체계 이력 분석, 기능 조정 이후의 기관 미션·비전 재정의, 잔존 핵심사업 중심의 기관 정체성 도출
  - 가치체계에 대해 국정과제, 설립목적의 정합성과 미래대응, 국민(고객) 수요 등의 부합 여부에 대한 내·외부(임직원·노조·국민·주무부처 등) 진단
  - 임직원 및 외부전문가 설문조사를 통한 기관명 변경(안) 도출
- (가치체계 재정립) 정부 정책방향, 미래 경영환경 전망 등을 반영한 가치체계 상호 간 연계성·일관성 확보
  - 핵심가치 유지·보완 여부 검토, 행동양식 구체화, 미션-비전-핵심 가치-전략목표-전략과제 간 정합성 검증

### 5. 사업포트폴리오 재설정

- (사업구조 분석 및 분류) 모든 사업단위에 대한 공공성·효율성 매트릭스 분석, 사업별 정책부합성, 구성, 예산, 투입인력 등 종합분석
  - 기능 조정 이후 사업포트폴리오 재구축, 사업별 평가(CSF관점 공공성·효율성)를 통한 전략육성, 지속성장, 점진전환, 축소사업 방향 제시



- (사업 부문별 로드맵 시각화) 기존 수립된 사업별 로드맵과 변화된 포트폴리오의 대비 자료 작성·제시
  - 이관 전·후 사업구조 비교 인포그래픽 작성(예산·인력 등)

## 6. 중장기 경영목표(2027~2031) 수립

- (전략적 방향성 설정) 환경분석·이해관계자 분석·내부역량 분석을 종합한 핵심이슈 도출, 기능 조정 이후 경영목표 적정성 검토
- (경영목표 정립) 우리원 경영전략과 재정경제부 작성방향에 부합하는 중장기('27~'31) 경영목표 수립
  - 공공성·효율성 균형 및 성장성·도전성 부여방안 모색, 글로벌 벤치마킹 등 목표설정 근거 논리 제시
- (전략체계 수립) 미션-비전-핵심가치-전략목표-전략과제로 구성되는 중장기 경영전략 체계 수립(BSC 관점의 전략맵 수립)
  - 중장기 경영목표 수립 시점('26.10월)까지 방송업무 이관 관련 법령 개정이 지연될 경우, 현행 사업체계를 기준으로 전략체계 수립
- (KPI 재설정) 전략목표-전략과제별 핵심성공요인(CSF) 도출, CSF 기반 핵심성과지표(KPI) 선정 및 목표설정 근거 제시
  - 전략·실행과제와 기관장 '27년 경영계약과제, 국정과제, 혁신과제, ESG과제, 안전과제 등의 연계성 확보
- (실행 로드맵) 전략목표-전략과제 세부실행을 위한 추진전략 수립
  - 전략목표별 현황·필요성·추진방향·실행체계·자원배분계획·과제별 목표지표 등 향후 5년('27~'31) 연도별 추진전략 도출

## 7. 자원배분계획 수립

- (사업포트폴리오 연계) 사업포트폴리오 분석결과와 연계한 자원배분 원칙 및 기준 마련, 공공성·효율성 제고를 위한 균형 배분방안 제시

- (전략적 배분) 전략과제 우선순위 평가 및 전략과제별 조직·인력·예산 등 자원배분 계획 수립, 기능 조정 이후 잔존자원의 전략적 재배분
- (조직개편 도출) 방송업무 이관을 고려한(시기·규모) 단기 조직개편(안) 도출, 중장기 전략과제 및 사업계획과 연계한 조직 설계
- (중장기 인력운영계획) 중장기 사업계획과 연계한 연도별 조직 및 인력 운영 세부계획, 직급·직군·직무별 중장기 인력 수요예측
  - 경영관리와 주요사업의 인력배분에 대한 합리적 논리 제시

## **Part 2. 조직진단 및 R&R 재정립**

### **1. 기능 · 구조 · 프로세스 진단**

- (현행 기능 진단) 기능분류, 분장업무 적정성 및 중복성 평가, 우선 순위 등 종합 진단 및 정부정책 방향, 법·제도, 이해관계자 요구 반영
- (기능 조정 영향 분석) 이관 업무의 기능 명확화, 잔존 기능 간 인터 페이스 분석을 통한 기능 공백·중복 사전 식별
- (잔존 핵심기능 재정의) 이관 후 잔존 핵심영역(전파·통신·기금 등) 기능 재정의 및 강화·심화·확장 방향 도출, 신규기능 발굴 가능성 검토
- (구조진단) 계층구조 분석, 본사-지방본부 R&R 진단 등 구조 진단, 방송업무 이관 후 실·본부·단·팀 구조의 최적화 방향 검토
- (조직·인력 진단) 업무량 분석 및 조직별 인력 적정성 검토, 조직·인력체계 운영상 발생 이슈 취합 및 개선사항 도출

### **2. 정원산정 모델 개발**

- (데이터 기반 정원산정) 직무기술서(133개) 기반의 객관적·정량적 정원 산정 모델 개발(사업변동성, 미래사업 변수 고려)
  - 직무중심 정원제도 정착을 위한 운영방안 제시

### 3. 조직체계 재설계 및 R&R 재정립

- (조직체계 설계) 기능 조정 이후 잔존 핵심사업을 중심으로 한 조직 체계 전면 재설계, 인력·체계 진단 및 직무분석 기반의 R&R 재정립
  - 조직 재설계(개편) 이슈, 필요성, 근거 등 구체적 제시
- (기능통합·분배 검토) 중첩되어 있는 기능 통합 및 분배검토, 미래 전망을 통한 효율적인 조직 신설·유지·통합·분리방안 도출
- (이관 인터페이스 조직) 방송업무 이관 후에도 필요한 방송미디어통신 진흥원과의 협력·연계 담당 조직 운영방안 제시(과도기 대응 TF 등)

## Part 3. 성과관리체계 고도화

### 1. 2026년도 경영성과관리 실무교육 운영

- (정책·평가환경 진단) '26년도 대내외 환경변화(정책기조, 업무계획 등)와 외부 지적사항(경영평가, 국회 등)을 반영하여 중점 대응방향 제시
- (지표체계 이해) 편람 개정사항을 중심으로 중장기 경영목표, 사업 계획, 성과지표 간 연계구조 및 지표별 착안사항 교육 실시

#### < 경영관리 비계량 주요 개정사항 >

① 비정규직 처우개선, ② 하청업체 안전관리, ③ K-RE100 가입·이행, ④ 연기금 벤처기업 투자 확대, ⑤ 정현원차 관리 효율성 제고 등 추가

- (우수사례 제안) ESG, 기업지원, 조직혁신, 규제개선 등 정부 중점 정책과 연계한 he기관 우수사례 분석 및 기관에 적용가능한 방안 제시
- (현장대응 코칭) 경영평가 전문가(前경영평가단)를 활용하여 보고서 분석 및 피드백, 현장실사 대비 예상질의 도출 및 체크리스트 답변서 검토

주요내용	기관장평가	경영평가
• 보고서 지표별 분석 및 보완사항 피드백	1회(1명/회)	1회(6명/회)
• 체크리스트 답변서 작성 및 현장실사 대응방법	1회(1명/회)	2회(6명/회)

※ 외부전문가 자문비 20백만원 사업예산에 포함

## 2. PDCA 기반 성과기획 및 핵심과제 고도화

- (전년도 지적사항) '25년도 평가단 지적사항에 대해 담당자 인터뷰 등을 통해 구체적인 개선계획·실행방안 도출 지원
- (신규과제 발굴·개선) 중장기 경영목표와 연계하여 전파·방송·기금 사업 등 주요사업별 우수사례(B.P) 발굴 및 성과지표 Pool 관리 지원
  - 정부정책(국정과제), ESG, 기관장 경영과제, 기관 고유업무, 중장기 경영목표, 주요사업 성과지표 간 연계 등을 분석하여 과제 발굴
  - ※ 계량지표별 특성을 반영한 목표치 설정 체계 및 비계량 목표·지표 구체화
  - 신규과제 및 기존 과제 개선 추진 시 국민 등 외부 이해관계자의 참여(의견수렴 과정)를 확대하여 핵심 추진과제 도출 과정 고도화
  - 주요사업별 단기/중장기 과제 발굴 및 달성 로드맵, SWOT 분석에 따른 세부 실행계획 도출 및 과제관리카드 기획·제안
  - 기관 미션과 연계하여 개편된 주요사업을 ①AI 기반 국민 안전 강화 및 생산성 향상, ②대국민 서비스 질 관점에서 포트폴리오 재구성
- (신규 계량지표 개발) '27년도 경영평가편람 개선 회의('26.10~11월) 대비 기관 고유 지표 고도화 및 신규지표 개발
  - 평가방식, 산식 구성 및 목표치, 사업여건 변화 분석
  - 지표구성의 적합성·도전성 고득점을 위해 기관 사업과 유사한 他 국가·기업 조사를 통한 글로벌 지표, Gap 분석 방식 등 적용 검토
- (성과확산 지원) 기관 우수성과를 각종 학술대회와 연계하여 대외적으로 공유함으로써 대국민 체감성과 확산 및 기관 정책기여도 홍보
  - ※ 학술대회 참가(3회) 비용 20백만원 사업예산에 포함

## 3. 지표별·사업별 관리계획 수립 및 연중 성과점검

- (맞춤형 점검 체계 구축) 대내외 환경변화, 전년도 지적사항, 우수 기관 벤치마킹을 통해 기관 맞춤형 성과관리 방향, 목표, 방법 마련
  - 기존 성과관리 체계 점검 및 보완사항 도출, 개선방안 제시

- (지적사항 관리) 경영평가단 지적 개선사항에 대해 실적점검 지원
  - 지표별 개선계획 기반 실적 및 성과분석, 이행 성과 환류방안 도출
- (실행과제 관리) 주요사업 세부과제별 추진현황 등 성과점검 지원
  - 과제 이행력 제고를 위한 과제 추진현황 점검 등 연중 실적관리
- (성과검증 고도화) 경제·사회 등 다각적 측면에서 성과를 분석·점검 하고, 보고서에 실적 증빙으로 활용할 계량지표 발굴

#### 4. 고품질 보고서를 위한 밀착 컨설팅 및 워크숍 운영

- (프레임워크 설계) 경영관리·주요사업 지표별 P-D-C-A 아웃라인(틀)이 포함된 전체 보고서 양식(220p 분량, 한글 버전) 제안
- (집중 컨설팅) 지표별·사업별 보고서 작성방향 제시 및 검토 등
  - MECE 활용 논리적 흐름, 대·중·소 제목 로직트리, 도식·디자인, 지적사항 개선, 추진실적·성과 분석 등 전문가(2명 상주) 현장 지원
  - 기관의 실적을 명확히 드러내고, 평가위원이 쉽게 이해할 수 있도록 보고서 운문·교열 작업 및 국민체감 성과 최종 도출
- (외부 워크숍 운영) 보고서 집체 작성 워크숍 기간(4일) 중, 참석인원 (약 50명)을 대상으로 세미나실, 숙박, 물품 대여 등 제반사항 지원
  - ※ 워크숍 운영 비용 15백만원 사업예산에 포함

---

### Part 4. 기관장 경영계약 고도화

---

#### 1. 기관장 평가 성과관리체계 고도화

- ('25년도 평가결과 분석) '25년도 기관장 평가결과 분석을 통한 개선 요인 도출 및 지표별 평가결과에 따른 원인 분석
- ('26년도 경영계약 개선방향 도출) 평가단 지적사항에 따른 '26년도 경영 계약과제 및 지표개선 방향 도출(기존 계약서 일부 수정)

- ('27년도 기관장 경영계약서 도출) '27~'31년도 중장기 경영전략과 연계한 '27년도 기관장 경영계약서 도출
  - 경영계약 과제·KPI별 목표설정 근거 및 산정 논리 제시, 도전적 목표와 실현가능한 목표의 균형 확보, 정성·정량·역점지표의 적정 배분
- ('26년도~'27년도 공통사항) 기관장 전략과제별 핵심위험지표 KRI 설정(정량중심), KRI별 이상징후 발생 시점별 조치방안 설계

---

## Part 5. 전략 내재화 및 변화관리

---

### 1. 전략 내재화 콘텐츠 개발

- (내재화 전략 수립) 재정립된 미션·비전·핵심가치를 토대로 내재화 전략 수립 및 단계별(인식→이해→공감→실천) 로드맵 수립
- (내재화 활동 추진) 설명회 및 교육 커리큘럼 개발, 카드뉴스, 인포그래픽 등 시각 콘텐츠 납품(유형별 1개 이상)
  - 새로운 기관 정체성을 기관장이 영상 콘텐츠로 전달할 수 있도록 시나리오 작성·제공(영상촬영은 제외함)
- (변화관리 체계 수립) 새로운 전략체계와 부서·직원자율 KPI, 교육 등 Cascading 정립(전략과제-부서업무-개인성과 정합성 확보)
  - 직원 만족도, 변화수용도 등 변화관리 효과성 측정지표 개발

---

## 수행방법론 및 기타사항

---

### 1. 수행방법론 제시 의무

- (방법론 명시 의무) 입찰참가업체는 본 RFP의 과업내용 전반에 대한 수행방법론, 분석도구, 접근방식을 제안서에 구체적으로 명시
  - 글로벌 컨설팅 방법론(McKinsey 7S, BCG매트릭스, Kotter변화관리 등) 또는 자체 진단 도구 활용 사례 및 용역 적용 방안 제시



- (유사과업 경험 제시) 최근 5년 이내 공공기관 기능 이관·중장기 경영 전략·조직진단·경영평가 컨설팅 등 수행 경험 제시(있을 경우)

## 2. 협업사항

- (발주기관 협업) 전략수립 관련 경영진 인터뷰, 토론회, 설문조사, 외부 전문가 자문 및 워크숍 진행 지원
  - 중장기 경영전략 고도화 TF와 상시 협업체계 마련(주 1회 이상 협의)
- (산출물 작성 기준) 경영전략체계도 작성(디자인必), 모든 산출물은 편집 가능한 원본파일로 제출하며 발주자가 별도로 요청하는 자료·자문 지원
- (포괄적 수행 의무) 용역범위에 기술되지 않은 사항이라도 용역에 당연히 포함되어야 할 사항에 대해서는 발주자와 협의하여 수행

## 3. 조직 및 인력 투입방안

- (조직체계) 입찰참가업체는 본 용역과 관련하여 조직체계, 운영 방안 및 기술지원을 위한 지원체계 등을 제시
  - 원활한 용역수행 및 관리, 전달체계 확보를 위해 용역책임자 및 세부과제 수행책임자 지정
- (참여인력) 입찰참가업체의 참여인력은 용역의 효율적 추진을 위하여 적절한 인력 수준 제시, 책임자(PM)은 참여를 원칙으로 함
- (인력교체) 제안서에 명시된 참여인력으로 과제를 수행해야 하며, 업무 진척도 및 수행능력이 계획한 일정에 비해 현저하게 부진한 경우,
  - 발주기관은 수행인력의 교체를 요구할 수 있으며 계약상대자는 발주기관과 협의 하에 해당자를 교체하여야 함

## 4. 업무수행 조건

- (수행계획) 계약대상자는 착수회의 이전에 용역의 내용을 정확히 파악하고, 발주기관과 협의하여 일정 및 세부 수행계획 수립·제출

- (보고체계) 각 과제별로 진행되는 사업화 전략 수립 경과에 대해 용역수행 과정에서의 보고체계를 마련하여 수시 보고
- (공동수급 및 하도급) 본 용역은 발주자의 사전 승인 없이는 어떠한 형태의 공동수급, 하도급, 재위탁이 불가함

## 5. 상호참조

- 본 용역의 수행과정에서 수집 또는 수행결과로 발생하는 모든 정보는 보안사항으로 관리하며, 정보를 공개하고자 할 경우 발주기관과 협의
- 본 용역과 관련한 자료의 외부누출과 보안사항 불이행 등으로 사회적인 물의 또는 민원 발생 시 계약상대자가 모든 사항을 책임지고 감수

## 6. 산출물 제출 및 보고사항

- (제출 및 검토·승인) 본 용역을 수행하기 위한 사업수행계획서를 제출하고 검토·승인 후 착수
  - 사업수행계획서 제출 시에는 작업(공정) 및 산출물을 기준으로 상세 일정계획 및 산출내역서를 함께 제출하고 검토·승인을 받아야 함
  - 작성된 산출물은 반드시 정해진 제출시기에 작성·제출하여 발주기관의 검토 및 승인을 득하여야 함
- (정기 및 수시보고) 사업수행 진척상황 및 주요 이슈 등을 공유하기 위해 다음의 보고 유형에 따라 착수보고, 수시보고, 최종보고 등 수행

구분	주요 내용	시기	보고방법
착수보고	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업 수행계획 보고</li> <li>• 사업 수행방안 협의</li> </ul>	계약 후 10일 이내	보고회
중간보고	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 추진계획 대비 실적보고</li> <li>- 계획대비 일정 변경사항</li> <li>- 추진내용 및 단계별 결과</li> </ul>	중간 보고시	보고회
최종보고	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업추진결과 보고</li> <li>• 최종성과물 제출</li> </ul>	계약 종료 10일 전	보고회
수시보고	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주요현안 및 의사결정 사항</li> </ul>	필요시	보고회 또는 서면



## 7. 유의사항

- 제안내용에 대한 확인을 위하여 추가 자료를 요청할 수 있으며, 이 경우 제안사는 이에 응하여야 함
- 본 용역에서 발생하는 저작권·특허·상표·디자인 등 일체의 지식재산권 문제에 대한 책임 및 비용은 모두 계약상대자에게 있음
  - 계약상대자가 귀책 사유가 없음을 입증하는 경우에는 그러하지 아니함
- 제안사의 제안내용에 대하여 수정, 보완, 변경 등이 필요할 경우 발주기관과 제안사가 상호 협의하여 정함
- 본 용역수행 결과물에 대한 지식재산권은 발주기관과 계약상대자가 공동으로 소유함. 다만, 계약목적물의 특수성(보안, 영업비밀 등)을 고려하여 계약당사자간의 협의를 통해 지식재산권 귀속주체 등에 대해 공동소유와 달리 정할 수 있음
- 계약 및 협상 등 본 제안요청서에 명시되지 않은 사항은 「국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률」 및 「계약예규(재정경제부)」 등 관련 규정에 의함

## IV 제안서 작성방법 및 평가기준

### 1. 제안서 작성방법

□ 제안서 규격 : A4, PDF

□ 제안서 작성지침 및 유의사항

- 제안서 내용에 허위사실이 있어서는 안 되며 객관적이고 논리적인 근거가 제시되어야 한다. 허위로 작성한 사실이 판명되는 경우 평가 대상에서 제외됨은 물론 계약 후에도 계약 파기와 함께 그에 따라 발주기관에서 발생하는 제반 손실에 대한 손해배상을 청구할 수 있다.
- 제안서는 목차와 작성 지침을 준수하여 명확하고 상세하게 기술하여야 한다. 인용한 자료에 대해서는 그 출처 근거를 명확하게 밝혀야 한다.
- 제안서 내용을 객관적으로 증명할 수 있는 관련 자료는 제안서의 별첨으로 제출하여야 한다.
- 제안서 내용은 명확한 표현을 사용해야 하며 “ ~할 수도 있다”, “~를 고려하고 있다” 등과 같은 모호한 표현은 불가능한 것으로 간주한다.
- 제출된 제안서는 일체 반환하지 않으며 본 제안과 관련된 일체의 비용은 제안사의 부담으로 한다.
- 제안된 내용을 확인하기 위해서 추가 자료 요청 또는 현지 실사를 할 수 있으며, 자료를 제출하지 않거나 실사에 응하지 않는 경우 그 부분에 대해서는 평가 대상에서 제외 한다.
- KS, 관련법규, 표준규격 등 관련 지침을 고려하여 작성하며 적용 근거를 명시한다.
- 입찰참가등록 및 제안서 제출은 공고문에 명시한 기한 내 완료하여야 하며, 제출 완료 후 추가 또는 수정, 변경은 할 수 없다.

## □ 제안서 목차 및 구성

○ 제안서 표지에 사업관리자(PM) 연락처(전화번호, e-메일 등) 기재

작성항목	작성방법
<b>I. 제안개요</b> 1. 제안 목적 2. 수행범위 3. 제안의 특징 및 장점	<ul style="list-style-type: none"> <li>제안요청 내용을 명확하게 이해하고 본 제안의 목적 및 목표 제시</li> <li>사업추진 방향 및 주요 사업내용 기술</li> <li>제안내용의 핵심기술전략, 제안의 특징 및 장점 요약 기술</li> </ul>
<b>II. 제안사 일반</b> 1. 일반현황 2. 조직 및 인원	<ul style="list-style-type: none"> <li>제안사의 일반현황 및 주요 연혁 기술</li> <li>제안사의 조직 및 인원현황 제시</li> </ul>
<b>III. 사업수행 방법 및 내용</b> 1. 사업수행 방법 2. 과정별, 단계별 추진전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>제안요청서 상에 언급된 모든 과제의 세부 추진내용 및 운영방안 등을 상세히 기술</li> <li>각 과정별, 단계별 추진할 세부내용 및 운영 방안 등을 상세하게 기술 (제안요청서 상에 언급된 내용 전부)</li> </ul>
<b>IV. 사업관리 방안</b> 1. 추진일정 2. 인력구성 및 업무분장 3. 보고 및 산출물관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>전체 및 각 과제별 추진일정을 상세히 기술</li> <li>수행조직, 투입인력, 업무분장, 개인별 참여율 제시</li> <li>성과관리 전문가 Pool (소속, 주요이력 포함) 제시</li> <li>추진과정 상 수시/정기 보고체계 제시</li> <li>산출물 내역, 제출시기 등 기술</li> </ul>
<b>V. 사업지원</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>사업수행 의지 및 적극성 보유</li> <li>추가적인 지원 사항에 대한 충분한 제시</li> </ul>
<b>VI. 첨부자료</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>제안서 이외의 별지서식 자료 등               <ul style="list-style-type: none"> <li>기타 제출 서류 목록을 작성하여 첨부</li> </ul> </li> </ul>

## □ 제안서 제출방법 : 입찰공고문 참조

### ○ 입찰 구비 서류

구분	주요 내용
정량 제안서	신용평가등급 확인서 등
정성 제안서	
제안요약서	※ 발표자료로 활용
기타서류	※ V. 별지서식 참조

## 2. 제안서 평가기준

### □ 낙찰자 결정방식 : 제안평가/협상에 의한 계약 체결

○ 종합평가(100%) = 기술능력평가(80%) + 입찰가격평가(20%)

- 기술능력평가 점수의 85%(68점) 이상인 자를 협상 적격자로 선정
- 기술능력평가는 평가결과를 취합한 후, 최고 및 최저점수를 제외한 나머지 점수를 산술평균하여 선정. 단, 최저 및 최고점수에 동일 점수가 있는 경우에는 1개의 평가점수만 제외
- 합산점수가 동일한 제안업체가 2개 이상일 경우, 기술능력평가 점수가 높은 업체를 우선함
- 기술능력평가 점수도 동일한 경우 기술능력평가의 세부 평가항목 중 배점이 큰 항목에서 높은 점수를 얻은 업체를 우선함
- 입찰가격평가는 「(재정경제부 계약예규) 협상에 의한 계약체결 기준」 [별표] 주1) 입찰가격 평점산식에 따름

### ○ 기술능력평가 항목 및 배점

#### (1) 정량평가(5점)

평가항목	세부평가항목	평가 기준(항목설명)	배점
경영상태 (5)	신용등급평가	○ 신용등급에 의한 경영상태 안정성 평가 - ‘조달청 협상에 의한 계약 제안서평가 세부기준’ [별표 8]에 따름	5

(2) 정성평가(75점)

평가항목	세부평가항목	평가 기준(항목설명)	배점
사업일반 (20)	사업이해도	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 사업목표 및 내용 이해도</li> <li>○ 제안요청내용과의 부합성</li> </ul>	5
	관련분야 전문성	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 관련분야 전문성 및 강점</li> <li>○ 사업 추진 관련 기술·지식 보유</li> </ul>	5
	기관 이해도	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 진흥원 업무에 대한 전반적인 이해도</li> </ul>	10
사업수행 (30)	추진전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 사업추진 목표 및 전략의 우수성</li> <li>○ 사업수행방법의 효과성 및 타당성</li> </ul>	10
	수행방안	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 추진방법의 구체성, 제안내용의 적정성 및 실현가능성</li> <li>○ 과제 세부 활동 도출 및 사업관리 방안의 타당성</li> </ul>	10
	수행조직	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 조직체계의 적정성 및 인력배분의 적절성</li> <li>○ 참여인력의 전문성(분야별 책임자 및 실무 경력 등)</li> </ul>	10
사업관리 (25점)	관리방안 및 보안	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 일정계획의 적정성 세부 활동 도출 및 기간의 타당성</li> <li>○ 사업 수행과정에서 취득한 자료·정보에 대한 보안 관리의 적절성</li> </ul>	10
	품질관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 산출물의 구체성 및 우수성</li> <li>○ 산출물의 객관성 확보 방안 및 품질보증활동에 대한 구체성, 실현 가능성</li> </ul>	10
	보고	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 진척관리, 위험관리, 보고체계의 적정성</li> </ul>	5
합 계			75

## 경영상태 평가기준

신용평가등급			평점
회사채	기업어음	기업신용평가등급	
AAA, AA+, AA0, AA-, A+, A0, A-, BBB+, BBB0	A1, A2+, A20, A2-, A3+, A30	AAA, AA+, AA0, AA-, A+, A0, A-, BBB+, BBB0	배점의 100%
BBB-, BB+, BB0, BB-	A3-, B+, B0	BBB-, BB+, BB0, BB-	배점의 95%
B+, B0, B-	B-	B+, B0, B-	배점의 90%
CCC+ 이하	C 이하	CCC+ 이하	배점의 70%

\* 등급별 평점이 소수점 이하의 숫자가 있는 경우 소수점 다섯째자리에서 반올림 함

### [주]

1. 「신용정보의 이용 및 보호에 관한 법률」제2조 제8의3에 해당하는 신용조회사 또는 「자본시장과 금융투자업에 관한 법률」제335조의3에 따라 업무를 영위하는 신용평가사가 입찰공고일 이전에 평가하고 유효기간 내에 있는 회사채, 기업어음 및 기업신용평가등급을 국가종합전자조달시스템에 조회된 신용평가등급으로 평가하되, 가장 최근의 신용평가등급으로 평가한다. 다만, 가장 최근의 신용평가등급이 다수가 있으며 그 결과가 서로 다른 경우에는 가장 낮은 등급으로 평가한다.
2. 국가종합전자조달시스템에서 신용평가등급 확인서가 확인되지 않은 경우에는 최저 등급으로 평가하며, 유효기간 시작일 또는 만료일이 입찰공고일인 경우에도 유효한 것으로 평가한다. 다만, 입찰공고일 다음날 이후에 발생 또는 수정된 자료는 평가에서 제외한다.
3. 주 1에도 불구하고, 합병 또는 분할한 자가 입찰공고일 이전에 평가한 신용평가등급이 없는 경우에는 입찰서 제출 마감일 전일까지 발급된 유효기간 내에 있는 가장 최근의 신용평가등급으로 평가한다. 다만, 합병 후 새로운 신용평가등급이 없는 경우에는 입찰공고일 이전에 평가하고 유효기간 내에 있는 신용평가등급으로서 합병 대상자 중 가장 낮은 신용평가등급을 받은 자의 신용평가등급으로 평가한다.
4. 추정가격이 고시금액 미만인 입찰에서 입찰공고일을 기준으로 최근 7년 이내에 사업을 개시한 창업기업에 대해서는 신용평가등급 점수상의 배점 한도를 부여한다. 이 경우 창업기업에 대한 확인은 「중소기업제품공공구매 종합정보망」에 등재된 자료로 확인하며, 창업기업확인서의 유효기간 내에 있어야 한다. 다만, 제안서 평가일 전일까지 발급된 자료도 심사에 포함하며, 이 경우 입찰공고일 이전 창업을 확인 할 수 있는 자료(법인인 경우 법인등기부상 법인설립등기일, 개인사업자인 경우에는 사업자등록증명서 상 사업자등록일)를 제출하여야 한다.(이하 창업기업에 대한 확인방법은 같다)
5. 공동수급체의 경우 구성원별 해당 점수에 지분율을 곱한 후 그 점수들을 합산하여 최종 평가하고, 평가 결과 소수점 이하의 숫자가 있는 경우 소수점 다섯째자리에서 반올림 한다.  
(예) (A사 점수×A사 지분율)+(B사 점수×B사 지분율)...
6. 중소기업협동조합이 입찰에 참여하는 경우 중소기업협동조합의 신용평가등급으로 평가한다.

### 3. 제안서 평가

○ 일시 및 장소 : “입찰공고문” 참조

○ 발표방식 : 대면 평가(한국방송통신전파진흥원 나주 본원)

- 시간 : 총 25분(발표 15분, 질의응답 10분)

※ 발표 및 질의응답 시간은 변경될 수 있음.

○ 유의사항

- 제안서 발표 관련 일시, 장소, 발표시간은 KCA 사정에 의하여 변경될 수 있으며, 입찰 마감 후 입찰 담당자가 개별 통보함
- 제안서에 명시된 총괄책임자가 직접 발표하는 것을 원칙으로 하며, 동영상 등을 이용한 발표는 불허
- 제안서 발표는 불가피한 경우를 제외하고 별도 자료를 사용할 수 없음

### 4. 제안 관련 문의

구분		이름/직위	부서	연락처	이메일
제안서	경영전략	김지성 차장	경영기획팀	061-350-1302	kjs1492@kca.kr
	경영성과	김진정 차장	성과관리팀	061-350-1332	jj3236@kca.kr
계약		박경민 차장	재무회계팀	061-350-1373	psc6208@kca.kr

## 1. 입찰방식 : 자체조달, 제한경쟁입찰(협상에 의한 계약)

## 2. 입찰참가자격

- 국가종합전자조달시스템 입찰참가자격등록규정에 따라 나라장터(G2B)에 입찰마감일 전일까지 학술연구용역(업종코드 1169)으로 입찰참가자격을 등록한 자
- 「중소기업기본법」 제2조에 따른 중·소기업자 또는 「소상공인 보호 및 지원에 관한 법률」 제2조에 따른 소상공인으로서 「중소기업 범위 및 확인에 관한 규정」에 따라 발급된 중·소기업·소상공인 확인서를 소지한 자
  - 중소기업·소상공인확인서는 입찰 등록마감일 전일까지 발급된 것으로서 유효기간 내에 있어야 하고 중소기업제품 공공구매종합정보망([www.smpp.go.kr](http://www.smpp.go.kr))에서 확인이 안 될 경우 입찰참가자격이 없습니다.
- 「국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률」 27조의5 및 「동법시행령」 제12조 제3항에 따라 ‘조세포탈 등을 한 자’로서 유죄판결이 확정된 날부터 2년이 지나지 아니한 자는 입찰에 참여할 수 없습니다.
- 입찰에 참가하는 자는 「국가를 당사자로 하는 법률 시행령」 제12조 제3항 각호에 해당하지 아니하다는 서약서를 입찰시 제출하여야 합니다. 만약 서약내용이 허위로 판명될 경우 계약의 해제·해지를 당할 수 있고, 부정당업자 입찰참가자격 제한처분을 받을 수 있습니다.(다만, 나라장터 시스템을 이용하여 제출하는 경우에는 전자입찰서(가격입찰서)에 동 서약서의 내용을 포함하고 있으므로 전자입찰서 제출로 서약서 제출을 대신합니다.)



## **VI**   **별지서식**

---

[별지 제1호] 정보 비공개 동의서

[별지 제2호] 일반현황 및 연혁

[별지 제3호] 참여인력 현황 총괄표

[별지 제4호] 총괄책임자 이력사항

## 정보 비공개 동의서

회 사 명 :

주소(소재지) :

성명(대표자) :

본인은 귀 한국방송통신전파진흥원의 'KCA 경영전략 및 성과관리체계 고도화' 용역과 관련하여 취득한 업무내용에 대하여 제3자에게 일체 누설하지 않겠으며 귀 한국방송통신전파진흥원이 정한 보안사항을 철저히 준수할 것을 동의합니다.

년 월 일

상 호 :

대표자 : (인)

한국방송통신전파진흥원장 귀하





## 총괄책임자 이력사항

성 명			연령	만 세	
연락처	전화번호		팩스번호		
	휴대전화		전자우편		
소속 및 직위					
본 과업에서의 역할					
경력					
사업명	참여기간 (년월 ~ 년월)	담당업무	발주처	비고	