

긍정의 힘! *Yes* 문경!

고객과 함께하는 스마일(Smile) 공기업

소비자중심경영(CCM) 운영 매뉴얼

【 목 차 】

제1부 총 칙

1.1 도입목적	1
1.2 적용범위	2
1.3 용어의 정의	2
1.4. 기본원칙	5

제2부 리더십

2.1 최고경영자의 리더십	7
2.2 CCM 전략	11
2.3 사회적 가치실현	12

제3부 CCM 체계

3.1 조직관리	16
3.2 자원관리	21
3.3 교육관리	25
3.4 문서관리	28

제4부 CCM 운영

4.1 소비자정보 제공	29
4.2 VOC 운영	30
4.3 소비자 불만관리	33

제5부 성과관리

5.1 CCM 성과관리	40
--------------	-------	----


제1부 총 칙

1.1 도입목적

1.2 적용범위

1.3 용어의 정의

1.4 기본원칙

	CCM 운영 매뉴얼	문서번호	MGC-CCM-2023
		개정일자	2023.06.20
	I. 총 칙	개정번호	-
		페이지	1 / 42

1.1 도입목적

1. 문경관광진흥공단(이하 “공단” 이라 함)의 CCM 운영 매뉴얼은 소비자(고객)의 권익증진과 고객만족을 위해 경영체계 전반을 소비자 중심으로 설계하고, 운영 및 관리하기 위한 기본지침의 제공을 그 목적으로 한다.
2. 본 매뉴얼은 「소비자중심경영(Cunsummer Centered Management)의 표준안을 준수하여 작성하였으며, 소비자중심경영(CCM)의 설계, 실행 및 평가에 관한 기준 제시로 공단 고객중심경영의 근간을 구축한다.
3. 공단의 고객지향적 경영문화 확산과 소비자 관련 시스템의 구축·정비를 통해 대내·외 경쟁력을 강화한다.
4. 고객 불만을 예방하고 신속하게 구제함으로써 고객과의 분쟁으로 인한 비용을 줄이고, 내적으로 고객의 불만이나 의견을 긍정적으로 받아들이는 고객중심의 환경을 조성한다.
5. 고객의 소리(VOC) 분석을 통해 경영개선을 실현함으로써 고객의 욕구를 충족시키고 공공적으로 공단의 가치 및 경쟁력을 제고한다.
6. 고객보호 및 권익증진을 위한 공단의 자율적 노력을 외부에 알림으로써, 대내·외 고객 신뢰를 확보하고 공단 이미지를 향상시킨다.

1.2 적 용 범 위

1. CCM 매뉴얼을 공단 모든 임직원 및 협력업체에 적용한다.
2. 소비자 불만을 사전에 예방하고 그 피해를 신속히 처리함에 있어서 소비자 관련 법령 및 공단규정에서 특별히 정한 것 이외에는 이 운영 매뉴얼을 적용한다.
3. 본 운영 매뉴얼에 규정되지 않은 내용 중 구체적인 실행사항은 관련 법규, 사규, 업무기준 및 지(방)침에서 정한 바에 따른다.

1.3 용어의 정의

1. 소비자중심경영(Cunsummer Centered Management)

기업이 수행하는 모든 활동을 소비자 관점에서, 소비자 중심으로 구성하고 관련 경영활동을 지속적으로 개선하고 있는지를 평가하고 인증하는 제도를 말함

2. 소비자 또는 고객(Cunsummer)

자신의 생활 또는 사업영위를 위해 공단이 제공하는 인적·물적 서비스를 이용하는 자연인, 법인 또는 단체를 의미하며, 넓은 의미로 공단의 서비스를 이용할 가능성이 있는 불특정 다수를 의미한다.

3. 최고경영자(CEO : Chief Executive Officer)

공단의 최고 의사결정권자로 대외적으로 공단을 대표하고 공단 정책에 관한 최종 결정과 집행을 담당한다.

4. 최고고객책임자(CCO : Chief Customer Officer)

최고경영자를 대리하여 CCM의 구체적 운영·실천의 책임과 권한을 위임받아 정책 관련 최고 직책을 말한다.

5. CCM 주관부서의 장

공단의 직제규정상 고객만족경영 관련업무를 담당하는 부서의 장으로 한다.

6. CCM 추진위원

소비자불만 발생의 사전예방과 해결은 물론, 고객서비스 개선과 만족도 향상을 위해 각 사업장(시설물)에서 CCM 실천을 위해 부서장의 추천을 받아 CCM활동을 솔선수범의 자세로 실천하는 CCM 관련 인력을 말한다.

7. 이해관계자

공단의 행위로 인해 직·간접적으로 영향을 받을 수 있는 개인이나 집단을 의미하며 주로 고객, 임대업체 임직원 등을 지칭한다.

8. 고객의 소리(VOC : Voice of Customer)

큰 의미로는 고객이 공단에 제기하는 각종 문의 및 상판, 불만, 제안 칭찬 및 격려 등 모든 메시지를 말하며, 작은 의미로는 공단의 서비스를 제공받은 고객이 불만족을 느끼고 이에 대한 개선을 요구하는 메시지를 말한다.

9. 주민참여평가단

공단이 운영하는 시설물과 서비스를 이용하는 시민의 의견을 수렴하고 적극적으로 반영하여 시민 중심의 경영활동을 추진하기 위해 운영하는 공단의 대표 주민 경영진을 말하며, 공단은 고객 모니터의 의견을 청취하고 주요 과제에 대한 자문과 토론을 위한 회의를 개최한다.

10. 소비자불만

공단이 제공한 서비스 관련 활동이 고객의 기대에 미치지 못해 고객이 공단에 대해 이의 신청, 진정, 질의 또는 기타 특정 행위를 요하는 의사표시를 하는 것을 말한다.

11. 고객만족도

고객에게 제공되는 제품 및 서비스에 대한 고객들의 만족·불만족 정도를 나타내는 종합지수를 말한다.

12. 고객만족도조사

고객만족경영과 서비스품질관리 수준을 객관화하고 계량화하는 과정을 통해 고객의 만족·불만족 요인을 분석하고 환류하는 과정을 포함한다. 단순히, 고객의 고객만족 및 서비스품질관리수준을 파악하기 위한 결과를 얻는데 그치는 것이 아니라, 고객의 니즈를 이해하여 이를 향후 고객만족경영의 방향을 수립하는데 활용한다.

13. 전화친절도 모니터링

공공서비스이용자 서비스의 전달과정에서 전달을 통해 비대면으로 접하게 되는 공공서비스 품질에 대해 고객의 입장에서 판단하는 기간 간 교차모니터링으로 일종의 주관적 평가라 볼 수 있다.

14. CS TF팀

현장에서 민원 발생의 사전예방과 고객서비스 만족도 향상을 위해 각 사업장 담당이 고객서비스 실천을 주도적으로 수행하고 고객 상시 의견수렴 및 경영반영 등 현장 서비스 혁신 활동을 주도한다.

15. 소비자(고객) 관련 법률

「소비자기본법」, 「약관에 규제에 관한 법률」, 「방문판매 등에 관한 법률」 「전자상거래 등에서의 소비자보호에 관한 법률」, 「해당 상품 또는 용역에 관한 법」, 「표시·광고의 공정화에 관한 법률」 등 소비자를 보호하기 위하여 제정되어 운영하는 제반 법규 등을 모두 포함한다.

1.4 기본원칙

1. CCM 정책의 일관성과 지속성

공단의 소비자중심경영(CCM) 정책은 소비자 권익 보호와 신뢰도 제고를 위해 일관성 있게 수립·시행되며, 장기적 관점에서 지속적으로 추진한다.

2. 의사소통 및 정보공유

- ① 공단과 관련된 고객의 소리(VOC)에 대해 경정한다.
- ② 불만 및 제안이 접수되었음을 고객에게 통보하고, 처리 진행상황 및 결과를 고객에게 지속적으로 설명한다.
- ③ 불만 및 제안 처리절차에 관한 정보는 이해하기 쉽도록 그 내용을 명확히하여 대내·외 공표하고, 모든 고객이 언제든지 공단에 대한 불만 및 제안처리 절차를 이용할 수 있도록 해야 한다.

3. 처리 절차의 명확성

- ① 고객 불만 및 제안처리 절차와 관련된 정보는 이해하기 쉽도록 명확한 용어와 내용으로 제공한다.
- ② 고객 불만 및 제안처리 절차와 관련된 정보는 이해하기 쉽도록 명확한 용어와 내용으로 제공한다.
- ③ 불만 처리 절차의 설정·운영 시 고객의 신뢰확보를 위해 고객의 의견을 반영하여 정확한 불만의사와 불만 해결 방법을 찾을 수 있도록 한다.

4. 신속성

- ① 불만 및 제안이 접수되는 즉시 접수사실을 고객에게 통보해야 하며, 관련 업무지침 및 규정을 준수하여 제기된 불만 및 제안이 신속하게 처리될 수 있도록 한다.
- ② 불만 및 제안의 사안에 따라 긴급성, 중대성, 복잡민원, 고충민원 등의 순위를 조정하여 신속하게 처리될 수 있도록 탄력적으로 운영한다.

5. 접근 용이성

불만 처리 절차에 관한 정보는 이해하기 쉽도록 그 내용을 명확히 작성하여 대·내외 공표한다. 또한, 모든 소비자가 언제든지 공단의 불만 처리절차를 쉽게 이해하고 이용할 수 있도록 한다.

6. 객관성

- ① 고객 불만이 공정하고 객관적으로 처리·해결될 수 있도록 고객 불만 처리와 관련된 업무치침이나 규정을 명확하게 제정하고 준수하여야 한다.
- ② 고객불만처리 시 분야별 담당자와 협의를 통해 신속하고 정확하게 문제를 해결하기 위한 노력을 하며 해결이 어려운 경우에는 CCM 자문위원들의 자문과 결정에 따라 고객 불만을 객관적으로 해결 할 수 있으며, 해결한 후에는 각 부서에 피드백과 모니터링을 통해 공유하여야 한다.

7. 재정적 지원

재정적 지원의 적용 범위는 전사 조직의 규정 및 부서의 정책을 바탕으로 다음과 같이 실행한다.

- ① 고객 불만 및 제안 처리 절차의 유지에 필요한 예산을 확보한다.
- ② 불만 처리는 현장 처리 및 원상회복이 기본 원칙이다.

8. 개인정보보호

- ① 고객 불만 처리 시 고객의 개인정보는 개인정보보호법을 준수한다.
- ② 불만 처리 목적과 절차 유지에 필요한 경우에만 최소로 이용한다.
- ③ 고객이 개인정보 공개에 동의하지 않을 경우 비공개로 처리하여야 한다.

제2부 리더십

2.1 최고경영자의 리더십

2.1.1. 최고경영자의 리더십

2.1.2. 최고고객책임자의 권한과 책임

2.2 CCM 전략


2.2.1. 소비자중심경영 전략 개발 · 실행

2.2.2. 소비자중심경영의 전략 실행 및 공유

2.3 사회적가치실현

2.3.1. 윤리경영 활동

2.3.2. 사회적 가치 기본이념

	CCM 운영 매뉴얼	문서번호	MGC-CCM-2023
		제정일자	2023.06.20
	II. 리더십	개정번호	-
		페이지	7 / 42

2.1 최고경영자의 리더십

2.1.1. 최고경영자의 리더십

1. 최고경영자(CEO)의 CCM 경영체계 구축

최고경영자는 지속적으로 CCM에 대한 관심과 실천의지를 확고히 하고 효율적으로 운영하기 위해 모든 경영활동을 소비자중심경영 체제로 전환하여 고객의 후생복지와 권익증진을 위해 노력한다.

경영 전략	미션	주민복지증진과 지역경제 활성화에 기여			
	비전	고객과 함께하는 스마일(smile) 공기업 S:Safe(안전한), M:Moral(도덕적인), I:Innovative(혁신적인), L:Local(지역의), E:Eco-Friendly			
	슬로건	고객행복을 위한 Yes!, Ears!, Smile!			
	핵심가치	고객소통	안전경영	혁신성장	지속가능
	경영목표	고객만족도90점달성	사업수지90%달성	사회공헌실적5건달성	안전사고 Zero
	전략목표	고객행복경영	시설안전경영	상생혁신경영	지속가능경영기반구축
	전략과제	<ul style="list-style-type: none"> 고객만족향상체계구축 고객서비스 기반구축 고객감동경영 	<ul style="list-style-type: none"> 재난안전시스템강화 안전보건경영 안전정보체계구축 	<ul style="list-style-type: none"> 선진경영관리체계구축 경영환경변화 대응구축 사업추진 경쟁력 강화 	<ul style="list-style-type: none"> ESG 경영체계 구축 사회적 가치경영 내부역량강화

추진 전략	고객과 소통하고 행복을 실현하는 스마일(smile) 공기업		
	고객중심경영 고도화 <ul style="list-style-type: none"> 소비자중심경영체계 기반구축 CS경영 전략강화 고객참여 소통채널 확대 	고객서비스 품질관리 <ul style="list-style-type: none"> 체계적 VOC 관리 강화 주민협력 서비스품질관리 비대면 CS 품질관리 점검 	고객중심 마인드향상 <ul style="list-style-type: none"> 고객서비스이행 역량강화 고객맞춤형서비스 확대 고객 니즈인지 및 경영반영

추진 단계	정착기(2022년~2023년)	내실화기(2024년~2026년)	고도화기(2027년~)
	<ul style="list-style-type: none"> 소비자중심경영체계 정착 다양한 CS 모니터링 실시 비대면 서비스 인프라 조성 고객만족서비스 역량강화 	<ul style="list-style-type: none"> 소비자중심경영체계 내실화 CS 전문인력 육성·확대 사회적약자 서비스제공강화 고객맞춤형서비스 제공 	<ul style="list-style-type: none"> 소비자중심경영체계 고도화 비대면 공공서비스 안정화 고품격 공공서비스 실현 고객만족 최우수 공기업실현

2. 최고경영자(CEO)의 책임과 권한

- ① 고객중심경영의 실행의지 및 고객 요구사항 등 경영목표 반영
- ② 경영목표 수립 및 관리·분석을 통한 고객중심 경영성과의 평가 및 개선
- ③ 최고고객책임자(CCO) 임명 및 책임과 권한부여
- ④ 사내 CCM 관련 기본운영 방침에 대한 최종 승인
- ⑤ 정기적인 CCM 검토 시행 및 검토결과 적극 반영
- ⑥ CCM을 위한 자원의 가용을 보장
- ⑦ CS 우수직원 등에 대한 포상(선진지 우수견학)과 징계

3. 최고경영자의 CCM 실천 준수사항

- ① CCM에 대한 관심과 철학, 실천의지를 확고히 정립하고 고객 가치와 권익증진을 최우선으로 한다.
- ② CCM의 효율적 운영을 위해 CCM 매뉴얼, CCM 관리시스템을 구축하고 임직원 모두가 숙지할 수 있도록 노력한다.
- ③ 고객의 불만을 예방하기 위해 적극 노력해야하며, 발생시에는 신속한 처리를 위한 방법을 강구해야 한다.
- ④ 민원 처리후 처리결과를 내·외부에 고지하여 고객의 신뢰확보와 이미지 제고에 힘써야 한다.

4. 최고경영자의 CCM 대·내외 전파 및 공유

- ① (대외전파) 최고경영자의 CCM에 대한 철학과 실천 의지를 홈페이지, 그룹웨어 등에 공지하고 고객과의 간담회, 주민참여위원회, 간부회의, 언론보도 등을 통해 지속적으로 대·내외 전파한다.
- ② 공단 사업장에 최고경영자의 경영이념과 CCM 도입 선포문을 게시하여 모든 임직원이 CCM에 대해 항상 인지하고 실천할 수 있도록 한다.

소비자중심경영 (CCM)을 위한 실천다짐

우리는 문경시민과 문경을 찾아주시는 관광객 모두에게 최고의 서비스 제공으로
친절도시 문경 실현을 위해 다음과 같이 결의한다.

하나. 우리는 최상의 서비스 제공을 통해 고객감동을 드릴 수 있도록 노력한다.

하나. 우리는 밝은 미소로 고객을 맞이하고, 긍정의 힘으로 고객감동을 실천한다.

하나. 우리는 공단의 대표 얼굴이며, 항상 친절마인드로 고객감동을 선사한다.

하나. 우리는 고객맞이 최일선에서 가슴으로 ! 정성으로 ! 따스함으로 !
고객감동을 위해 앞장선다.

202 년 월 일

문경관광진흥공단 임 · 직원 일동

2.1.2. 최고고객책임자의 권한과 책임

1. 최고고객책임자(CCO)의 역할

CCO는 모든 경영활동을 소비자 중심으로 재구성하고 지속적으로 개선하며, CCM운영의 실질적인 책임과 권한을 가진다.

2. 최고고객책임자(CCO, Chief Customer Officer)의 임명

- ① 최고경영자는 CCM 운영의 실질적 책임과 권한을 가진 CCO를 선임한다.
- ② CCO는 CCM 운영과정에서 얻어지는 고객정보를 신속하고 효과적으로 통보할 수 있고, 협조하지 않은 임직원을 제재할 수 있는 고위직급자로 임명한다.
- ③ 임명 결정은 CCO가 CCM 운영에 있어 사내 임직원 및 관련 부서를 효과적으로 관할 할 수 있도록 공식적으로 이뤄져야 하며, 모든 구성원은 CCO 임명사실과 CCO 책임 및 역할을 명확히 알고 있어야 한다.

3. 최고고객책임자(CCO)의 책임과 권한

- ① 고객의 불만을 사전에 예방하기 위한 민원사례분석과 이에 대한 대책을 수립한다.
- ② 전 임직원에게 대한 CCM 실천의식을 제고하기 위해 적절한 교육훈련과 인력 및 예산운영 등에 관한 방향과 계획을 수립한다.
- ③ 사업부서에서는 고객 불만이나 민원 발생 시 CCO에게 즉시 보고하고 관련 부서에 소비자 불만 또는 민원에 대한 사후처리가 진행되고 있는지 여부와 결과에 대해서 CCO에게 보고하고 그 결과를 관리한다.
- ④ 각 부서별 발생 민원에 대한 해결이 어려울 경우 혁신안전팀과 협의하여 결과를 최고고객책임자(CCO)에게 보고한다.
- ⑤ CCO는 부서별 CS리더의 임면권을 가지며 CCM 추진위원회의 회의 결과에 대한 사후처리를 위해 적극적 지원을 하며, 효율적 운영을 위해 예산 등을 편성하며 지원한다.
- ⑥ CCO는 소비자중심경영운영 제반사항 및 고충민원처리 규정 등에 대해 제·개정을 할 수 있다.

2.2 CCM 전략

2.2.1. 소비자중심경영 전략 개발 · 실행

1. 소비자중심경영 전략의 개발

- ① 공단의 미션, 비전, 경영방침에 부합하는 CCM 전략을 개발한다.
- ② CCM 목표달성을 위한 연간 CCM 계획을 수립하는 등 전사적 CCM 전략을 마련한다.
- ③ CCM 목표 및 전략 개발 시 내·외부 고객(시민, 직원 등) 이해관계자가 참여하여 수립될 수 있도록 조치한다.
- ④ CCM의 지속적 개선을 위해 우수기관에 대한 벤치마킹을 실시하고, CCM 운영기관과 적극적으로 협력한다.

2. 소비자중심경영 추진계획 수립

- ① CCO는 소비자중심경영의 효율적인 추진을 통한 대고객 서비스 증진을 위하여 소비자중심경영 추진계획을 수립하여야 한다.
- ② 소비자중심경영 추진계획에는 다음의 내용을 포함한다.
 - 공단의 비전 · 전략 및 사장 경영방침과 연계된 소비자중심경영 성과 목표
 - 고객의 소리(VOC) 분석 및 임직원의 소비자중심경영 활성화 방안
 - 빠르고, 안전하고, 쾌적한 서비스 품질 향상을 위한 실천과제
 - 기타 소비자중심경영 활성화를 위한 노력
- ③ CCM 주관부서는 추진계획 수립 시 다양한 의견 수렴을 위하여 업무 분야별, 직종별 직원이 참여하도록 유도하며, 우수기관에 대한 벤치마킹을 실시한다.

2.2.2. 소비자중심경영 전략 실행 및 공유

1. 소비자중심경영 전략의 실행 및 공유

- ① CCM 주관부서장은 전략목표를 달성하기 위한 실행계획을 지속적으로 관리한다.
- ② CCM 추진을 위한 실행계획을 주기적으로 모니터링하여 실적을 측정하고 그 결과를 각 부서에 피드백한다.
- ③ CCM 주관부서장은 수립된 CCM 전략을 각 부서에 통보하고 공유한다.

2.3 사회적 가치 실현

2.3.1. 윤리경영 활동

1. 윤리경영의 정의

법적책임 준수는 물론, 사회가 요구하는 윤리적 기대를 공단의 의사결정 및 행동에 반영하는 것을 의미한다.

2. 윤리경영의 범위

윤리적 사업 수행은 투명하고 공정한 경영 활동 측면에서 공단과 관계된 이해관계자에 대하여 정의하고 수행하여야 한다.

구분	윤리적 사업 수행 내용
소비자	○ 성실한 정보제공, 소비자 보호 등
협력업체	○ 정보보안, 청탁배제, 청렴계약이행, 상호 협의된 거래조건 이행 등
임직원	○ 충실한 직무구행, 윤리경영 실천서약 등

3. 윤리경영의 평가

CCO는 공단의 청렴문화 확산 및 공정사회를 구현하기 위해 매년 윤리경영 계획을 수립하고 추진실적을 평가하여야 한다.

4. 윤리경영 및 청렴실천의지 결의

문경관광진흥공단 임·직원 모두는 시민과 고객에게 스마일 공기업이라는 긍정적 이미지와 신뢰를 지속적으로 유지하기 위해 윤리경영과 청렴을 실천하여 고객에게 사랑받는 공기업으로 자리매김 할 것을 다짐하고 실천을 결의한다.

2.3.2. 사회적 가치 기본이념

1. 사회적 가치의 기본이념

사회적 가치가 공공의 이익과 공동체의 발전에 기여하는 중요한 가치임을 인식하여 사회의 모든 영역에서 협력과 상생이 실현되는 기본이념을 본다

2. 사회적 가치의 정의

사회 · 경제 · 환경 · 문화 등 모든 영역에서 공공의 이익과 공동체의 발전에 기여할 수 있는 가치로서 다음의 13개 항목을 포괄한다.

1. 인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서 인권의 보호
2. 재난과 사고로부터 안전한 근로 · 생활환경의 유지
3. 건강한 생활이 가능한 보건복지의 제공
4. 노동권의 보장과 근로조건의 향상
5. 사회적 약자에 대한 기회제공과 사회통합
6. 대기업, 중소기업 간 상생화 협력
7. 품위 있는 삶을 누릴 수 있는 양질의 일자리 창출
8. 지역사회 활성화와 공동체 복원
9. 경제활동을 통한 이익이 지역에 순환되는 지역경제 공헌
10. 윤리적 생산과 유통을 포함한 기업의 자발적 사회적 책임 이행
11. 환경의 지속가능성 보전
12. 시민적 권리로서 민주적 의사결정과 참여의 실현
13. 그 밖에 공동체의 이익실현과 공공성 강화

3. 사회적 책임 활동

① 사회적 책임 활동의 정의

- 공단이 사회 구성원으로서 지역사회 및 이해관계자들과 공생할 수 있는 의사결정을 내려야 한다는 윤리적 책임의식을 의미한다.

② 사회적 책임 활동의 범위

- 경제적, 환경적 측면에서 공공의 이익과 사회 발전에 기여하는 활동에 대해 정의하고 실천하여야 한다.

구 분	윤리적 사업 수행 내용
인권	○ 소비자기본권 보장, 취약계층 배려 등
책임윤리	○ 사회적 책임 경영확산, CCM 활성화 등
환경	○ 온실가스 감축 및 에너지 절약, 녹색제품 구매 확대 등
참여	○ 경영 및 사업 전반 참여 확대, 사전정보공개의 확대 등

3. 사회적 가치 실현 추진계획의 수립

- ① CCO는 소비자중심경영의 효율적 추진을 통한 대고객 서비스 증진을 위하여 사회적 가치실현 추진계획을 추진하여야 한다.
- ② 사회적 가치 실현 추진체계에는 다음 내용을 포함한다.

【협업체계 구축】

- (시민사회 소통) 공단 내 분야별 외부전문위원 등을 위촉하여 시민사회와 소통 강화
- (지역공동체 구축) 지자체, 유관기관 및 이해관계자간 업무협약 등을 통합 협업체계 구축
- (사회가치모델 발굴) 공단 특성을 반영한 사회적 가치 실현 모델 발굴

【분야별 사업추진】

- (일자리 창출) 청년 의무고용 비율 달성, 일자리 창출 노력 등
- (사회통합) 장애인 의무고용 등 사회적 약자 채용 비율 준수, 균형적 양성평등 실현 등
- (안전환경) 안전한 근로환경 유지, 온실가스 감축 및 에너지 절약실천, 녹색제품 활용 등
- (윤리경영) 인권 보호, 윤리경영 내실화, 청렴·반부패 활동, 업무 투명성 제고, 확산 노력 등

【성과관리 및 환류】

- (과제선정) 부서별 사회계획 등과 연계한 추진과제 선정 및 우수과제 발굴 활동 전개
 - (성과점검) 사업부서별 분기별 성과점검
 - (평가보상) 혁신평가와 연계한 사회적 가치실현 우수사례 포상 추진
 - (환류 및 공유) 사회적 가치실현 우수사례 공유
-

- ③ CCM 전담팀은 추진계획 수립 시 다양한 의견수렴을 위하여 CCM 리더가 참여하도록 하며, 우수기관에 대한 벤치마킹을 실시한다.

4. 소비자 안전을 위한 활동

- ① 공단이 제공하여 소비자가 이용한 서비스로 인해 소비자에게 노출될 수 있는 위험으로부터 부상, 질병, 재산적 손실의 위험성을 최소화하는 것을 말한다.
- ② 공단은 ESG 경영을 실천하기 위해 경영활동 전반에서 위험상황 및 수준을 파악하고, 대외 소비자 위해정보를 수집·분석·평가하여 안전사고 예방 활동을 통해 소비자 안전을 도모한다.
- ③ 공단은 고객의 개인정보에 대한 선량한 관리자로서의 역할을 다해야 한다.
- ④ 공단은 매년 소비자 안전 보장을 위한 계획(개인정보보호 관리 계획 등)을 수립하고 운영하여야 한다.

임·직원 반부패 청렴실천 결의문

나는 문경관광진흥공단 공직자로서 청렴한 조직문화가 1등 공기업
을 실현하는데 중요한 요소임을 인식하고, 공단인으로 사명감과 자
긍심으로 청렴공기업 실현에 적극 동참할 것을 다짐하면서 다음과
같이 결의한다.

하나. 우리는 정직하고 올바른 자세로 부정·부패 척결에 앞장선다.

하나. 우리는 직무를 수행함에 금품이나 향응을 받지도 요구하지도 않으며
직위를 이용한 부당 이익을 얻지 않는다.

하나. 우리는 지연, 혈연, 학연을 이유로 특정인에게 특혜를 주지 않을 것이며
공직 윤리 확립을 위해 법령을 준수한다.

하나. 우리는 임직원 행동강령을 철저히 준수하고, 갑질을 근절하여 공정한
조직문화 구현에 노력한다.

하나. 우리는 열심히 일하는 공직 분위기를 조성에 앞장서며, 고객에게 신뢰
받는 청렴한 공단 구현에 최선의 노력을 다한다.

202 년 월 일

문경관광진흥공단 임·직원 일동

제3부 CCM 체계

3.1 조직관리

3.1.1. 소비자중심경영 관련 조직

3.2 자원관리


3.2.1. 소비자중심경영 관련 자원

3.3. 교육관리

3.3.1. 소비자중심경영 관련 교육

3.4. 문서관리

3.4.1. 소비자중심경영 관련 문서

	CCM 운영 매뉴얼	문서번호	MGC-CCM-2023
		제정일자	2023.06.20
	Ⅲ. CCM 운영체계	개정번호	-
		페이지	16 / 42

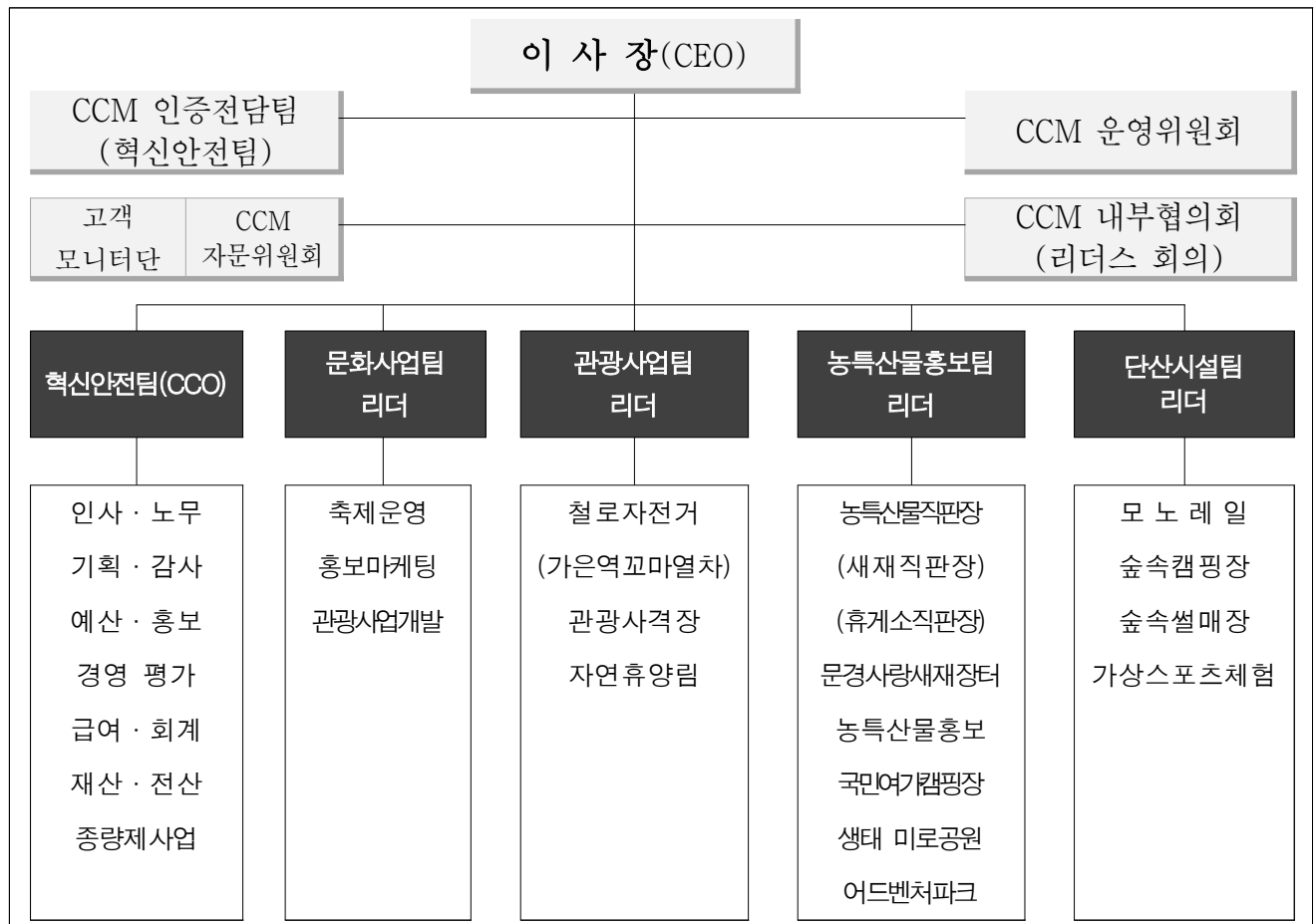
3.1 조직관리

3.1.1. 소비자중심경영 관련 조직

1. CCM 조직도

- ① CCM 관련 조직은 CEO 및 CCO를 중심으로 구성되어지며 공단 내부조직 뿐만 아니라 외부 협력(용역) 업체 CCM 관련 전담조직까지 포함하여 운영할 수 있다.

② 조직도



2. 조직구성원의 역할과 책임

구 분	주 요 역 할
최고경영자 (CEO)	○ 소비자중심경영(CCM) 실천의지 표명
최고고객책임자 (CCO)	○ 서비스제공과 관련하여 고객만족 유지 및 개선 ○ 소비자 불만 처리의 기본방향 수립 ○ 소비자 욕구 및 성향의 추이 파악, 대처 ○ 소비자 불만처리 주요 이슈 사내 공유, 예방 및 시정조치 요구 ○ 소비자 관련 중대하고 긴급한 사안 직결 보고 ○ 소비자 관련 제3 기관의 정보습득 및 관계유지
CCM 인증전담팀 (혁신안전팀)	○ CCM 체계 구축과 운영(Control Tower) ○ CCM 전략 수립과 실행 총괄 ○ CCM 운영매뉴얼 작성 ○ CCM 모니터링 및 성과관리 ○ 소비자 서비스 정책 수립 및 운영 ○ VOC 통합관리시스템 운영 및 정기 VOC 종합분석 ○ 대외기관과의 커뮤니케이션 ○ 유관부서 협조요청 및 개선결과 유효성 확인 ○ 소비자불만 사전예방 시스템 구축
CCM 운영위원회	○ 서비스품질경영 전략 수립 및 의사결정 ○ CCM 인증 추진 및 CCM 유지·개선 논의 ○ CCM 운영매뉴얼 제·개정 검토
CCM 내부협의체	○ CCM의 효율적인 추진과 전부서 확산 및 공유 ○ 서비스 향상 및 고객불만 개선 아이디어 도출 ○ CCM 정책 및 실천사항 소속 부서 전파 ○ 서비스 개선을 위한 효과적 학습 및 연구활동 추진
주민참여평가단	○ CCM 운영매뉴얼 준수여부 및 서비스 이행실태 모니터링 ○ 공단 시설물에 대한 불편·개선사항 제언 ○ SNS를 이용한 홍보 및 활동 적극 참여

3. 소비자중심경영 관련 부서의 역할과 책임

구 분		주요 내용
주관 부서	CCM전담팀 (혁신안전팀)	<ul style="list-style-type: none"> ○ CCM <ul style="list-style-type: none"> • CCM 비전, 추진목표설정, 전략개발(장단기 계획수립) • CCM 리더스회의, CCM 운영위원회, 고객모니터단 운영 • CCM 활동 모니터링(고객만족도, 서비스품질 모니터링 등) • CCM 운영매뉴얼 및 고객서비스현장 운영관리 • CCM 관련 예산편성 및 성과관리 ○ 민원 <ul style="list-style-type: none"> • CS 민원업무 총괄 • 고객만족도 조사, CS 품질 교차평가 등 만족도 관리 • 고객의 소리(VOC) 종합분석, 환류 및 공유 ○ 재난안전관리 <ul style="list-style-type: none"> • 사회적가치를 위한 사회공헌활동 업무 • 산업안전 및 보건관리에 관한 업무(작업환경 관리 포함) ○ 홍보 및 사회활동 <ul style="list-style-type: none"> • 공단홍보(보도자료 발굴 및 사보 연감 발간) 업무총괄 • 공단 홈페이지, SNS 관리 • 사회적가치를 위한 사회공헌활동 업무 ○ 내부지원관리 <ul style="list-style-type: none"> • CCM 및 내부직원 역량개발 교육훈련 지원 • 임직원 복리후생 지원 • 반부패 · 청렴 · 행동강령 및 청렴교육
	문화사업팀	<ul style="list-style-type: none"> ○ 서비스 제공시 문제점 및 소비자 불만 피드백 ○ 정기적 안전점검을 통한 시설물에 대한 신뢰성 확보 ○ 고객 맞춤형 이용편의 제공 및 쾌적한 이용환경 조성
사업 부서	관광사업팀	<ul style="list-style-type: none"> ○ 고객 및 시민 참여 확대를 위한 다양한 볼거리, 이벤트 개최 ○ 안전사고 및 재해대책 운영 관리 ○ 쾌적하고 깨끗한 시설환경 관리
	농특산물홍보팀	<ul style="list-style-type: none"> ○ 산업안전·보건 관리에 관한 업무 ○ 자체 고객만족도 설문조사 및 분석 피드백
	단산시설팀	<ul style="list-style-type: none"> ○ 매월 친절서비스 CCM리더 교육 실시 ○ 고객 친절서비스 시책발굴 등

4. CCM 관련 부서별 위임전결 권한

① CCM 및 고객만족관련 업무처리 권한은 다음의 규정 및 지침에 의하여 수행한다.

- 직제규정 및 사무위임전결규정, 민원사무처리규정, 고객서비스 현장
(기타 CEO 및 CCO의 의견 및 자문을 참조하여 운영할 수 있다.)

② CCM 주관부서 공단 직제규정을 준수하여 다음의 업무를 수행한다.

- CCM 전략 및 사업계획 수립방향 설정
- CCM 리더스회의, CCM 운영위원회, 인증추진위원회, 고객모니터 운영
- CCM 활동 모니터링(고객만족도, 서비스품질 모니터링 등) 및 성과관리
- CCM 운영매뉴얼 및 고객서비스현장 운영, 관련예산 편성
- CS 민원업무 총괄 및 고객의 소리(VOC)종합분석, 환류 및 공유
- 고객만족도 조사, 전화친절도 조사, CS 품질 교차평가 등 만족도 관리
- 재난안전, 시설환경 관리
- 산업안전 및 보건 관리에 관한 업무(작업환경 관리 포함)
- 공단홍보(보도자료 발굴 등) 업무 총괄 및 공단 홈페이지 관리
- 사회적가치를 위한 사회공헌활동 업무
- CCM 및 내부직원 역량개발 교육훈련 지원
- 임직원 복리후생 지원
- 반부패·청렴·행동강령 및 청렴교육
- 정부권장정책 등 추진관련 업무 등

③ CCM 주관부서장의 전결사항은 공단 사무위임전결규정의 제3조(전결사항 등) 와 같다.

④ 다만 위임 전결사항이라 할지라도 구체적인 사실에 따라 특히, 중요하고 이례적인 사항은 사장 또는 차 상급 직위자에게 사전·사후 보고를 하여야 한다.

⑤ 공단 사무위임전결규정에서 전결사항으로 열거하지 아니한 사항은 이와 유사한 전결사항에 준하여 당해 전결권자가 결재할 수 있다. 다만, 전결권자를 판단하기 어려운 사항에 대하여는 차 상급 직위자의 결재를 받아야 한다.

⑥ CCM 주관부서장 전결로 생산한 문서가 대외로 발신되는 문서는 특별히 정하여진 경우를 제외하고는 사장 명의로 발송된다.

⑦ 공단 내 타부서로 발신되는 협조문은 CCM 주관부서장 명의로 발신된다.
(CCM 주관부서장 서명으로 발신할 수 있다.)

5. CCM 조직의 전문역량 개발 및 강화활동

CCM 주관부서는 직원의 전문역량 개발과 강화를 위하여 아래와 같은 프로그램을 기획하고 직원이 참여할 수 있도록 하여야 한다.

- ① 외부전문교육(기타) : CCM 전문가, 개인정보보호, 리더십 등
- ② 소비자 관련 컨퍼런스, 행사 등
- ③ CCM 관련 교육 및 행사 : CCM 세미나, 인증기업 정기교육 등

6. CCM 추진 관련 회의체 구축 · 운영

CCM 주관부서는 직원의 전문역량 개발과 강화를 위하여 아래와 같은 프로그램을 기획하고 직원이 참여할 수 있도록 하여야 한다.

- ① 주민참여평가단
 - 공단 주요사업 및 운영프로그램 등 경영전반에 대한 의견제시
 - 의견수렴 등 위원회 활동 : 주민참여평가단 참석 의견 제시 및 개선방안 토의
- ② CS 리더스 운영
 - 각 부서별 CS리더 운영을 통한 소비자(고객) 중점 관리
 - 부서별 민원 및 고객 중점 관리 및 부서별 CS교육 및 프로그램 담당
- ③ 팀장 간부회의 및 CS 회의
 - 팀장 간부회의 및 CS 회의 시 소비자중심경영을 위한 경영성과 및 추진실적 공유

7. CEO-직원간 소통 활동

- ① 사장은 고객접점 현장에서 근무하는 직원들의 근무환경 개선 및 고충수렴을 위한 다양한 활동을 실시한다.
- ② 소통 활동을 통해 접수된 다양한 업무 고충 및 애로사항은 협의를 통해 개선책을 마련하고, 경영환경 및 예산 등 사유로 어려운 경우에는 고충 직원의 이해를 구하도록 해야한다.

3.2 자원관리

3.2.1. 소비자중심경영 관련 자원

■. 인적자원관리

1. 직제상 인적자원

- ① CCO는 CCM 추진을 총괄한다.
- ② CCM 추진업무는 CCM 주관부서인 혁신안전팀에서 담당한다.
- ③ CCM 지원은 문화사업팀, 관광사업팀, 농특산물홍보팀, 단산시설팀에서 담당한다.
- ④ CCM 기획, 평가 및 감사업무는 CCM 주관부서(고객홍보팀)에서 담당한다.

2. 각 부서별 주민참여평가단 설치·운영

- ① 주민참여평가단 설치 및 운영은 관련 내부 지침에 따른다.
- ② 위원회는 내부구성원, 외부전문과, 일반시민 등을 대상으로 위촉한다.
- ③ 각 위원회의 임기는 부서별 상황에 따라 적의 조정할 수 있다.

3. 소비자중심경영 관련 인적자원 확보

구 분	인 원	주 요 역 할
CCM 인증전담팀 (혁신안전팀)	8명	<ul style="list-style-type: none"> • CCM 체계 구축과 운영(Control Tower) • CCM 전략 수립과 실행 총괄(운영매뉴얼, 모니터링, 성과관리 등) • 소비자 서비스 정책 수립 및 운영 • VOC 통합관리시스템 운영 및 정기 VOC 종합 분석 • 대외기관과의 커뮤니케이션 • 유관부서에 협조요청 및 개선결과 유효성 확인 • 소비자불만 사전예방 시스템 구축
CCM 리더	8명	<ul style="list-style-type: none"> • CCM의 효율적인 추진과 전부서 확산 및 공유 • 서비스 향상 및 고객 불만 개선 아이디어 도출 • CS TF 팀 리더 겸직
사업부서	64명	<ul style="list-style-type: none"> • CCM 실천에 따른 우수사례 발굴 및 전파 • 현장 목소리 청취 및 문제해결 등 소비자 불만 적극적·선제적 대응 • 사업장별 맞춤형 서비스 개발 및 프로그램 운영

4. 사회공헌활동

- ① 공단은 보유한 전문적 기술을 이용하여 지역사회 봉사활동을 실시하고, 자매 결연을 통한 협력사업을 추진하고 지역사회 공헌활동을 추진한다.

5. 사내 강사 육성

- ① 고객중심경영 관련 전문성과 지식을 겸비하고 수준 향상을 리드해 나갈 능력과 자질을 갖춘 자로 공단 내 전문가를 강사로 운영할 수 있다.
- ② 사내강사 자격기준은 교육주관부서의 별도계획에 따른다.

6. 고객중심경영 우수성과 보상

- ① 전 부서 고객서비스 우수직원 선발 및 포상제도 운영
 - 선발규모, 선발절차, 선발기준, 포상규모 : 부서별 예산 환경 등을 검토하여 적의 조정
- ② 고객서비스 품질 관리 평가결과 포상금 연계
 - 우수사업장 포상
 - 추진대상 : 연1회 고객중심경영을 포함한 부서별 KPI(핵심과제) 평가
 - 포상훈격 및 규모 : 이사장 표창(문경사랑상품권 지급)
 - CS 우수포상
 - 추진대상 : 연1회 CS우수사업장, CS 우수직원을 선발하여 직원 동기부여
 - 포상훈격 및 규모 : 이사장 표창(문경사랑상품권 지급)

7. 감정노동관리 추진

- ① 공단은 감정노동자를 보호하고 건전한 근로문화 조성을 위하여 감정노동 관리를 추진한다.
- ② 공단은 민원전화 녹취 시스템 구축, 감정노동자 보호조치, 직원보호를 위한 통화 종료 정책 도입, 감정노동자 보호 관리자를 지정하여 감정 노동자 보호방안을 추진한다.
- ③ 공단은 감정노동자 보호 사회적 인식개선을 위해 온·오프라인 홍보를 강화한다.

■. 물적자원관리

1. 홈페이지 운영

- ① 공단은 홈페이지를 운영하여 고객들에게 다양한 정고를 제공하고, 고객들의 다양한 의견 및 불편사항 등을 수렴한다.
- ② 다양한 사용자 환경에서 이용이 가능한 반응형 웹으로 구축한다.
- ③ 공단 홈페이지를 통해 고객에게 제공하는 정보는 다음과 같다.
 - 공단소개 : CEO소개, 공단 설립목적 및 비전, 연혁, 경영공시, 조직 및 업무 연락처, 사업현황, CI소개, 오시는 길
 - 참여마당 : 알림마당, 고객의소리, 개인정보침해신고, 주민참여예산, 열린 혁신방, 시설이용문의, 자유게시판, 유실물안내, 갤러리, 이용후기
 - 정보공개 : 행정정보공개, 정보목록공개, 비공개대상세부기준, 사전정보 공개, 공공데이터제공, 수요조사분석
 - ESG 경영 : ESG슬로건, 윤리경영, 인권경영, 클린신고센터
 - 고객서비스현장 : 현장전문, 서비스이행표준

2. 공단 주요 시설물

- 레저·관광시설 : 단산모노레일, 철로자전거, 관광사격장, 어드벤처파크, 문경새대미로공원
- 휴양시설 : 국민여가캠핑장, 불정자연휴양림
- 판매시설 : 농·특산물직판장, 문경사랑새재장터, 중량제봉투

3. 대표전화운영

- ① 공단은 전화를 통해 접수되는 단순·반복 민원을 신속·정확·친절하게 응대함으로써 시민의 상담편의를 증대하고 내부고객 행정능률을 향상시키기 위하여 대표전화를 지정하여 운영한다.
- ② 대표전화 담당직원의 근무시간 이후에는 당직자가 본 업무를 대체 수행한다.
- ③ 공단 시설물에 대한 전반적 매뉴얼을 비치하여 담당직원의 부재 시 업무의 공백이 발생하지 않도록 한다.

4. 가족친화경영시스템 운영

- ① 공단은 직원이 가정과 직장생활을 조화롭게 병행할 수 있도록 가족친화경영을 도입하여 업무의 효율성을 증대시킨다.
- ② 공단은 저출산·고령화 여성의 경제활동 참여 증가 등 사회환경 변화에 따라 가족 친화적인 직장분위기를 조성하기 위해 탄력적 근무제도, 자녀출산·양육 및 교육지원제도, 부양가족지원제도, 근로자 지원제도 등을 제도화하여 추진한다.
- ③ 공단은 가족친화경영 시행여부에 대한 여부를 3년 이후 유효기간 인증심사를 받는다.
- ④ 공단은 가족친화경영문화 확산 및 고객유치를 위해 관계기관과 업무협약을 통한 상호인센티브 제공을 추진할 수 있다.

3.3 교육관리

3.3.1. 소비자중심경영 관련 교육

■. 교육체계

1. 부서별 업무분장

구 분		주요역할
본부	혁신안전팀	<ul style="list-style-type: none"> • CS 전략 및 운영계획 수립 • CS 우수사례 벤치마킹 및 도입 • 전 직원 대상 CS 친절교육 실시 • 전사적 교육훈련계획 총괄 • 온/오프라인 CS 교육 개발운영
고객접점(각부서별)		<ul style="list-style-type: none"> • 접점별 자체 CS 교육 추진

2. 교육 수요조사

- ① 공단은 연간 교육훈련계획 수립이전에 직원들의 희망 교육 또는 필요 교육에 대한 수요조사를 실시한다.
- ② 직원들이 직접 필요한 교육을 선택하여 신청할 수 있도록 정부기관, 기타 공공기관, 교육기관, 교육사이트(사이버 강의) 등 다양한 교육프로그램 정보를 사전에 제공한다.
- ③ 교육 수요조사 방법은 교육 희망자 개인별 또는 관련 부서 의견수렴 등을 통해 실시한다.
- ③ 조사할 사항은 우리 공단이 필요로 하는 역량 및 부족역량, 기타 공통 역량, 직급별 필요역량, 직무별 필요역량, 부서 단위별 교육분야 등을 조사한다.

3. 교육훈련 계획 수립

- ① 연간 교육훈련계획은 혁신안전팀에서 주관하며 CS 역량강화를 위해 정기적 또는 업무환경 Needs에 맞는 교육을 기획하고, 훈련계획에 반영한다.

- ② 수요조사 결과는 공단의 목표 및 직원의 역할, 예산 범위 등을 감안하여 적극적으로 반영한다.
- ③ 연간 교육훈련 계획은 연초에 수립하며 전사적으로 공유한다.
- ④ 연간 교육훈련 계획에는 다음 세부사항을 포함한다.
 - 전년도 교육훈련 주요성과 및 실적
 - 해당연도 교육훈련 목표 및 추진방향, 로드맵
 - 분야별 세부 교육훈련 과정
 - 연간 교육훈련 관련 예산내역

4. 교육시행

- ① CCM 교육은 고객만족(CS)과 윤리경영을 바탕으로 하며, 고객접점에서 고객불만의 발생원인과 사전예방법, 신속한 대응방안을 포함하여야 하며, CCM 목표를 고려하여 시행한다.
- ② CCO는 소비자 불만 모니터링을 통해 문제점이 발생한 부서에 대해 특별 교육실시를 해당 사업팀장에게 지시할 수 있으며, 해당 사업장은 이에 적극 협조한다.
- ③ CCM 교육은 자체 또는 외부 전문강사를 초빙하여 시행할 수 있다.
- ④ 교육방법은 집합교육과 사이버교육을 병행하며, 외부기간에 위탁하여 시행하는 CCM 관련 교육 또는 세미나에 참여할 수 있다. 또한, 우수 CCM 운영기관 벤치마킹을 위한 타 기관 방문, 해외연수 등 현장교육을 적극 지원한다.

5. 최고고객책임자(CCO)의 소비자중심 관련 교육

- ① CCO는 고객중심경영 목표달성을 위한 고객중심경영 추진계획을 수립하고 전 직원에게 전파하기 위해 노력한다.
- ② CCO는 고객중심경영 교육을 연1회 이상 이수한다.

6. 교육과정 운영

- ① CS 교육과정은 내용과 대상을 고려하여 적합한 교육형태와 일정으로 운영한다.
- ② 연간 교육훈련계획에 따라 CS 교육과정을 운영한다.
- ③ 각 사업장은 외부 전문강사를 통하여 고객접점별 특성에 적합한 CS 교육을 실시할 수 있다.

7. 교육결과 등록 및 실적관리

- ① 혁신안전팀은 개인별 교육이수 결과 및 실적을 관리한다.
- ② 외부 교육훈련 기관에 입교하여 교육을 받는 경우 교육기관, 기관, 성명, 과정명, 직렬, 직급, 고용보험금 환급 여부를 명기하여 실적을 관리한다.
- ③ 교육시간은 실 교육시간을 기본으로 하며, 이수과정, 교육시간 등을 명기한 교육수료증 및 결과보고를 근거로 인정한다.
- ④ 혁신안전팀은 교육실적 개인별 학습 시간 이수 현황을 통보하여 개인별 실적 누락 여부를 확인한다.

8. 교육만족도 측정 및 피드백

- ① 교육 주관부서는 교육실시 후 교육생을 대상으로 교육만족도 조사를 실시하여 향후 교육프로그램 개발에 활용한다.

구 분	조사항목
교육내용 및 운영	<ul style="list-style-type: none"> • 교육내용 적절성, 학습내용 대비 교육정도 • 학습내용 의사소통기회, 업무수행 도움여부 • 교육과정에 대한 만족도
강사만족도	<ul style="list-style-type: none"> • 강의내용 이해정도, 강의내용 흥미와 관심정도 • 교육내용 전달정도, 교육내용 만족도
기 타	<ul style="list-style-type: none"> • 입교 시 기대감, 전체적인 만족도 등

3.3 문서관리

3.4.1. 소비자중심경영 관련 문서

1. 문서관리 및 기록보존

- ① 고객중심경영 추진과 관련된 규정의 관리는 「제규정 관리규정」이 정하는 바에 따라 따르며, 각종 업무 기준의 관리는 「사무위임전결규정」이 정하는 바에 따른다.
- ② 각종 기록물에 관하여는 「사무관리규정의 문서관리」가 정하는 바에 따른다.

2. 소비자중심경영 매뉴얼 제작 및 활용

- ① CCM 운영 매뉴얼 관리
 - 최고고객책임자(CCO)는 고객중심경영을 체계적으로 전사적으로 추진하고 고객불만을 보다 효과적으로 관리하기 위하여 소비자중심경영(CCM) 운영 매뉴얼을 작성·관리하여야 한다.
 - 소비자중심경영(CCM) 운영매뉴얼은 고객중심경영의 세부 실행계획 및 점검, 피드백 전반에 관한 내용을 포함한다.
 - CCM 주관부서의 장은 CCM 운영매뉴얼을 사내 그룹웨어에 게재하고 인쇄, 배부하여 전사적으로 활용하도록 독려하여야 한다.
 - CCM 주관부서의 장은 CCM 운영매뉴얼을 정기적으로 점검하고 개정 필요성이 발생할 경우 전사적 의견수렴을 통해 개정하여야 한다.

① CCM 운영 매뉴얼 관리대장

- 매뉴얼은 다음 양식의 관리대상에 의해 제·개정 이력을 기록 관리한다.

표준명	CCM 매뉴얼			표준번호	MGC-CCM-2023
차수	제·개정일자	제명	구분 (제·개정·폐지)	기안자	기안부서

제4부 CCM 운영

4.1 소비자정보 제공

4.1.1. 소비자정보 제공


4.2 VOC 운영

4.2.1. VOC 체계 및 활용

4.3. 소비자 불만관리

4.3.1. 소비자 불만 사전예방

4.3.2. 소비자 불만 사후관리

	CCM 운영 매뉴얼	문서번호	MGC-CCM-2023
		제정일자	2023.06.20
	IV. CCM 운영	개정번호	-
		페이지	29 / 42

4.1 소비자정보 제공

4.1.1. 소비자정보 제공

1. 소비자정보 제공 채널

- ① 공단은 고객에게 사업장 이용정보, 행사 일정 등을 제공하기 위한 다양하고 접근성이 높은 정보채널을 구축·운영한다.
- ② 공단의 소비자정보 제공 채널은 정보의 종류, 형태, 접근성에 따라 온라인과 오프라인으로 구분하여 운영한다.
- ③ 공단은 소비자의 니즈를 정확하게 파악하여 소비자가 원하는 정보를 신속 정확하게 다양한 채널을 통해 제공한다.

2. 온·오프라인 채널 현황

- ① 공단 소비자(고객)의 의견수렴과 공단 행사 및 프로그램에 관한 정보를 제공하기 위해서 다양한 온·오프라인 채널을 운영한다.
- ② 공단은 효율적인 정보제공을 위해 다음과 같은 채널을 운영한다.
 - 홈페이지 : 공단 홈페이지는 우리 공단 경영 전반에 관한 사항을 고객에게 전달하고, 변경사항 발생 시 즉시 반영될 수 있도록 하며, 반응형 web으로 디자인하여 다양한 전자기기에서도 고객에게 다양한 정보제공과 효과적 전달이 가능하도록 한다.
 - SNS(페이스북, 인스타그램) : 공단 사업장 및 직원, 주요행사 등 각종 홍보와 소개를 제공하며, 양방향 커뮤니케이션을 통해 고객이 필요한 정보를 손쉽게 얻을 수 있다.
 - 일반정보 제공 : 방송, 홍보동영상, 유튜브, 보도자료, SMS 문자 등

4.2 VOC 운영

4.2.1. VOC 체계 및 활용

1. VOC 관리시스템

공단은 시민이 제기하는 문의, 제안, 불만, 신고 등 각종 고객의 소리(VOC)를 수입, 처리, 분석, 활용하기 위해 전산시스템을 구축하고 실행하여야 한다.

2. VOC 관리 조직 및 업무

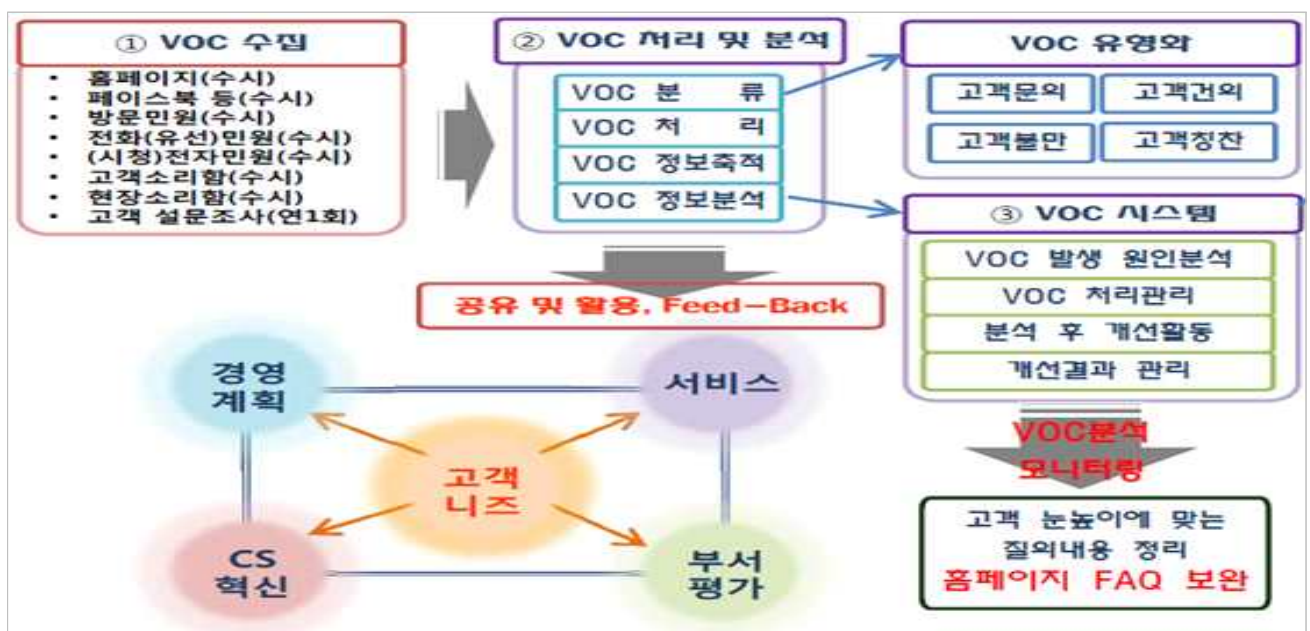
① 구성 및 주요역할

CS 전담	혁신안전팀	○ 총3명 · CS 추진 및 주민참여평가단 운영 등	○ CS 전략수립 및 세부과제 강구 ○ 고객만족 총괄, CS 교육 ○ 전 부서 VOC 수집 및 관리
	CS리더조직	○ 각 부서별 CS 리더(총9명)	○ CS 전략수립 및 세부과제 강구 ○ 고객만족 총괄, CS 교육

② 전 사업장 고객안내 번호 운영

- 구 성 : 공단 업무 전반에 대한 안내 번호, 고객접점부서 안내 데스크
- 임 무 : 고객문의 응대 및 상담, 민원접수 후 조치

3. VOC 분석 및 처리 프로세스



① VOC 수집

- 공단 홈페이지, 대표전화, 부서전화, 방문, 서신, 고객의 소리접수대장 등 고객이 VOC를 제기할 수 있는 모든 내·외부 채널을 통하여 수집한다.
- 공단 직원은 고객으로부터 제기 받은 VOC를 즉시 접수한다.

② VOC 분류

- 접수채널별, 민원유형별, 접수유형별, 처리기간 등 다양한 분류기준에 의해 분류한다.
- 분류된 VOC 내용은 상시 관리하여야 한다.

③ VOC 처리

- VOC가 접수되면, VOC 총괄부서의 통합관리자가 처리담당부서를 지정하고 처리담당부서에 지정된 VOC는 해당부서에 VOC 처리 담당자를 지정한다.
- VOC 통합관리자는 접수된 VOC에 대하여 신속한 VOC 처리를 위해 즉시(근무시간 이내) 처리담당부서를 지정·통보하여야 한다. 다만, 단순문의 등 즉답 처리된 VOC는 담당부서 지정에서 제외한다.
- 모든 VOC는 고객이 VOC를 등록채널에 등록한 시점으로부터 정해진 고객 유형별 처리기한 내에 처리하여야 한다.

고객요구유형	처리기한	업무일기준	확인필요
문 의	24시간	1업무일(업무시간외 인 경우 익일 업무일)	X
불 만	48시간	2업무일(업무시간외 인 경우 익일 업무일)	O
칭 찬	48시간	2업무일(업무시간외 인 경우 익일 업무일)	O
건 의	72시간	3업무일(업무시간외 인 경우 익일 업무일)	O
유실물신고	48시간	2업무일(업무시간외 인 경우 익일 업무일)	O
긴급요청	24시간	1업무일(업무시간외 인 경우 익일 업무일)	O
고 충	168시간	7업무일(업무시간외 인 경우 익일 업무일)	O

※ 1업무일 : 09:00 ~ 18:00(휴게시간 1시간을 제외한 8시간)

④ VOC 회신

- 공단 홈페이지 등 인터넷으로 VOC를 제기하는 경우 당해 홈페이지에 처리 내용을 게시하는 것으로 회신을 갈음하며, VOC를 제기한 고객이 원하는 수단으로 회신할 수 있다.
- VOC 총괄부서장은 VOC 처리가 완료된 후, VOC를 제기한 고객에게 처리 시간, 처리 내용, 처리 만족도 등에 대해 다양한 방식으로 만족도 조사를 할 수 있다.

⑤ VOC 분석 및 평가

- VOC 운영부서는 VOC 처리결과에 대하여 처리기한 준수여부를 상시점검 관리하여야 한다.
- VOC 총괄부서는 반기별로 접수건수, 처리건수, 처리기근 등을 분석하여 결과보고서를 작성하고 평가한다.
- VOC를 활용한 공단 경영성과의 개선을 위하여 내부평가 등에 VOC 관리 지표를 설정하여 주기적으로 관리할 수 있다.

⑥ VOC 활용

- 서비스나 시설물의 개선 없이 고객의 요구를 충족시킬 수 없는 경우, 고객에게 현 상태에거 제시할 수 있는 방안을 회신하고 이를 주요 VOC 개선과제로 발굴하여 개선활동을 전개하여야 한다.
- VOC 평가결과가 우수한 부서 및 직원에 대하여 포상 등을 실시할 수 있다.
- VOC 총괄부서는 VOC 분석결과를 바탕으로 우수(실패)사례를 공개할 수 있으며, 자주 하는 질문 등 형태로 전 직원과 공유하고 시민에게 홍보하도록 한다.

⑦ 소비자 개인정보보호

- 공단 직원은 VOC를 접수, 처리, 활용하는 등 업무과정에서 인지한 고객 개인정보를 외부로 유출하거나, 업무 이외의 다른 목적으로 사용하여서는 안된다.

4.3 소비자 불만 관리

4.3.1. 소비자 불만 사전예방

1. 고객불만 사전예방 활동

① 고객불만정의

- 고객이 공단의 시설물이나 서비스를 이용하는 과정에서 발생하는 신체, 재산상의 피해와 직원의 불친절한 서비스로 인해 발생한 불만족을 의미한다.

② 고객불만 사전예방 의의

- 고객불만 사전예방은 고객의 소리(VOC) 등을 반영한 서비스 개선 및 정보제공, 기타 사전예방 체계를 구축함으로써 고객 관련 문제가 처음 발생할 때 고객불만으로 이어질 가능성을 줄이고 고객과의 우호적 관계를 맺고 유지하는 역할을 한다.

③ 고객불만 사전예방의 중요성

- 소비자 피해의 근본적 해결을 위해서는 피해가 발생하지 전에 발생원인을 제거하는 것이 중요하다.
- 특히 공단이 지켜야 할 안전대책을 사전에 스스로 설정하고 소비자의 안전을 보호하기 위한 기본 의무를 상시 준수해야 한다.
- 소비자에게는 정확한 정보제공을 통하여 합리적 행동을 할 수 있는 조건을 마련해 줌으로써 소비자가 스스로 문제를 예방할 수 있도록 하여야 한다.

2. 소비자 불만 사전예방 운영체계

정보제공	정보수집	중요도 분석	사전예방
<ul style="list-style-type: none">· 온라인채널 홈페이지, 페이스북, 인스타그램 등· 오프라인 채널 게시판, 안내문 리플릿, 현장방문 등	<ul style="list-style-type: none">· 홈페이지· 주민참여평가단· 유선(전화) 수입· 온/오프라인 채널 등	<ul style="list-style-type: none">· 경중도 분석· 발생빈도 분석· 유선(전화) 수입· 온/오프라인 채널 등	<ul style="list-style-type: none">· 발생빈도가 높고 심각성이 큰 잠재적 소비자 불만에 대한 개선대책 수립· 사전예방 활동지속시행

3. 주요 소비자 불만 사전예방 활동

- ① 공단은 소비자 불만을 예방하기 위한 주요 사전활동을 다음과 같이 실시한다.
 - 고객센터 현장 및 이행표준 실태점검
 - 주민참여평가단 구성 및 운영
 - 고객접점 CS리더 · TF팀 구성 및 운영
 - 고객만족도 조사, 전화친절도 모니터링 실시
 - 주민참여예산제 운영
 - 전 직원에 대한 CS 교육 및 안전보건교육 실시
 - 재난 · 재해 대비 사전훈련 및 재난·안전관리시스템 구축 등

4. 주요 소비자 불만 사전예방 활동

- ① 공단은 위기사항을 고려하여 대내·외적으로 발생 가능한 위기를 정의하고 관리 대응하는 체계를 구축한다.
- ② 위기라 함은 공단에서 사전예방 또는 발생 가능성을 예측하지 못한 상태에서 인적·물적 등과 관련된 사건으로 공단 신뢰와 이미지에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 중대한 위험을 말한다.
- ③ 분야별 발생할 수 있는 위기에 대하여 효율적으로 대응할 수 있는 위기 관리 매뉴얼을 작성하여 전 시설 점검에 비치하고 활용하여 사업장별 교육을 실시한다.
- ④ 혁신안전팀 홍보담당자는 위기에 대한 대응 프로세스를 구축하여 발생 시 신속하게 대처한다.

5. 소비자 불만 재발방지

- ① 고충민원처리에 따른 제도개선
 - 고충민원은 행정기관 등 위법·부당하거나 소극적인 처분(사실행위 및 부작위 포함) 및 불합리한 행정제도로 인하여 국민의 권리를 침해하거나 국민에게 불편 또는 부담을 주는 사항에 관한 민원을 말한다.
- ② 고충민원을 조사, 처리하는 과정에서 위법·부당한 사실이 발견될 시에는 감사를 의뢰·조사함으로써 동일한 고충민원이 재발되지 않도록 한다.

③ 고충민원처리절차

고충민원접수	고충민원조사	고충민원심의	제도개선
<ul style="list-style-type: none"> · 고객권리 및 이익침해 · 불편부당한 대우에 대한 민원접수 	<ul style="list-style-type: none"> · 해당부서 조치사항에 대한 검토 및 필요시 이관 	<ul style="list-style-type: none"> · 시정, 제도개선 등 의견에 따른 통보 	<ul style="list-style-type: none"> · 조사과정상 발견된 불합리한 법령, 제도 등에 재검토 및 제도개선

6. 제품·서비스 기획 시 소비자 참여 및 의견반영

- ① 공단은 요금인상, 신규사업수탁 운영 시 소비자(고객)들의 의견을 적극 수렴하여야 한다.
- ① 향후 요금 현실화(인상) 추진에 앞서 시민들의 의견수렴 설문조사를 실시하여 요금 현실화에 대해 공론화한다.
- ② 또한, 인상 추진 시점 인근 타 지자체 요금에 대한 자세한 정보제공으로 시민공감대를 형성한다.
- ③ 공단은 신규 사업을 수탁하거나 기존 운영사업을 확대하는 경우, 운영 전 전문기관의 타당성 조사를 실시하며, 사전에 고객 의견수렴 과정을 거쳐 이를 적극 반영할 수 있다.

7. 고객피해구제를 위한 다양한 제도 운영

고객피해구제를 위한 VOC 체계구축	담당조직 운영 <ul style="list-style-type: none"> · CS전담, CS리더 등 · 고객상담실, 안내실 등 	소통채널 구축 <ul style="list-style-type: none"> · 상시 및 정기채널 운영 · 홈페이지 고객의 소리 	내·외부 모니터링 <ul style="list-style-type: none"> · 주민참여평가단운영 ▶ 불편사항 도출 및 개선
	환불제도 제도화 운영 <ul style="list-style-type: none"> · 각 사업장 설치조례, 홈페이지 명시 		배상책임보험가입 <ul style="list-style-type: none"> · 사업장별 배상책임보험 가입 · 고객 인전·물적 피해 보상

8. 사회적 책임 등

- ① 공단의 사회적 책임 이행을 통한 기관 이미지 제고 및 사회적 약자의 의견수렴을 위해 사회공헌활동 추진계획을 수립·관리한다.
- ② 전사적 윤리경영 실천을 통한 반부패 청렴문화 정착을 위해 윤리경영 종합계획을 수립하고 세부 실행계획을 수립·관리한다.

9. 개인정보보호

- ① 개인정보의 수집은 업무 목적의 범위 안에서 합법적으로 공정하게 진행하며, 이용 또한 업무 목적의 최소한의 필요 범위 내에서 이용해야 하며, 공단 직원이 민원업무 등 업무처리와 관련하여 알게 된 고객정보 등이 누설되어 고객의 권익이 침해되지 않도록 노력하여야 한다.
- ② 개인정보의 안전한 보호를 위해 관련 법령 및 규정이 정하는 바에 따라 기술적 보완대책을 마련하며, 관련 업무 종사자에게 연1회 이상 개인정보 보호에 대한 교육을 정기적으로 실시하여야 한다.
- ③ 기타 개인정보의 보호에 관한 사항은 「개인정보보호법」 등 관련 법규 및 규정에 따른다.

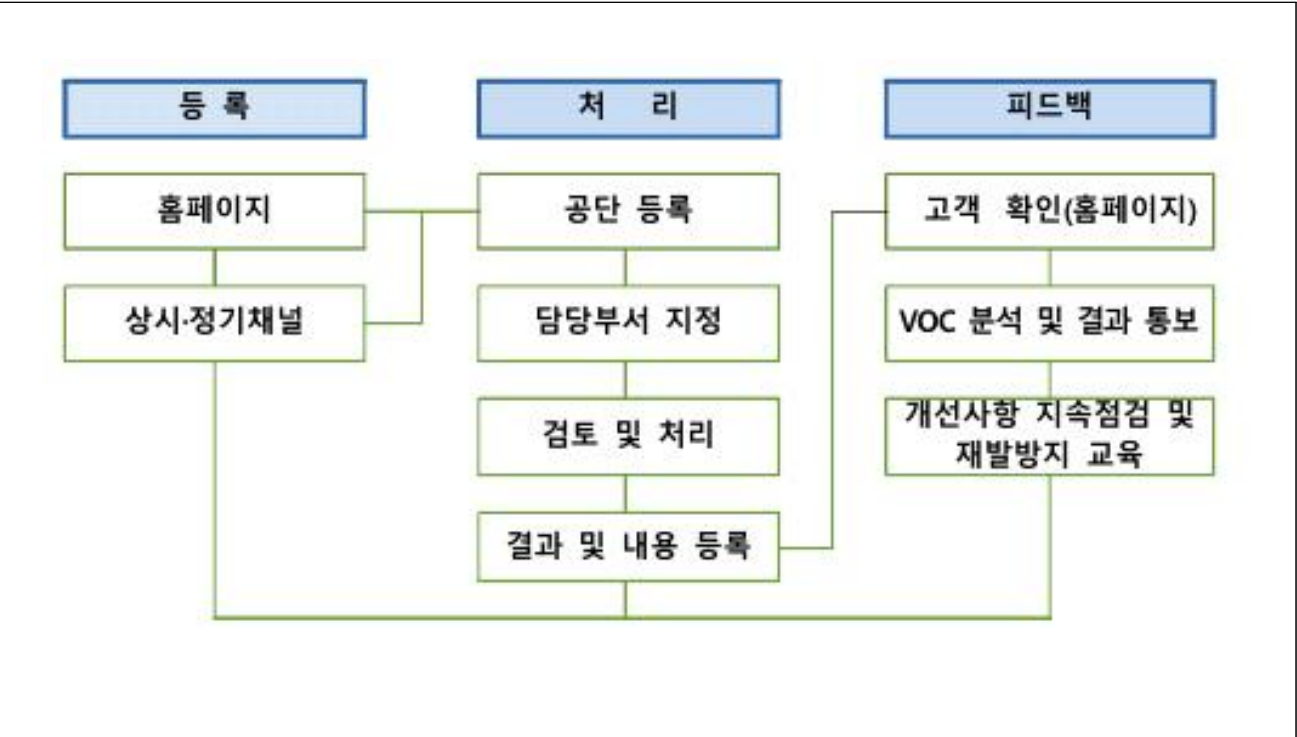
4.3.2. 소비자 불만 사후관리

1. 소비자불만 사후관리 및 보증체계

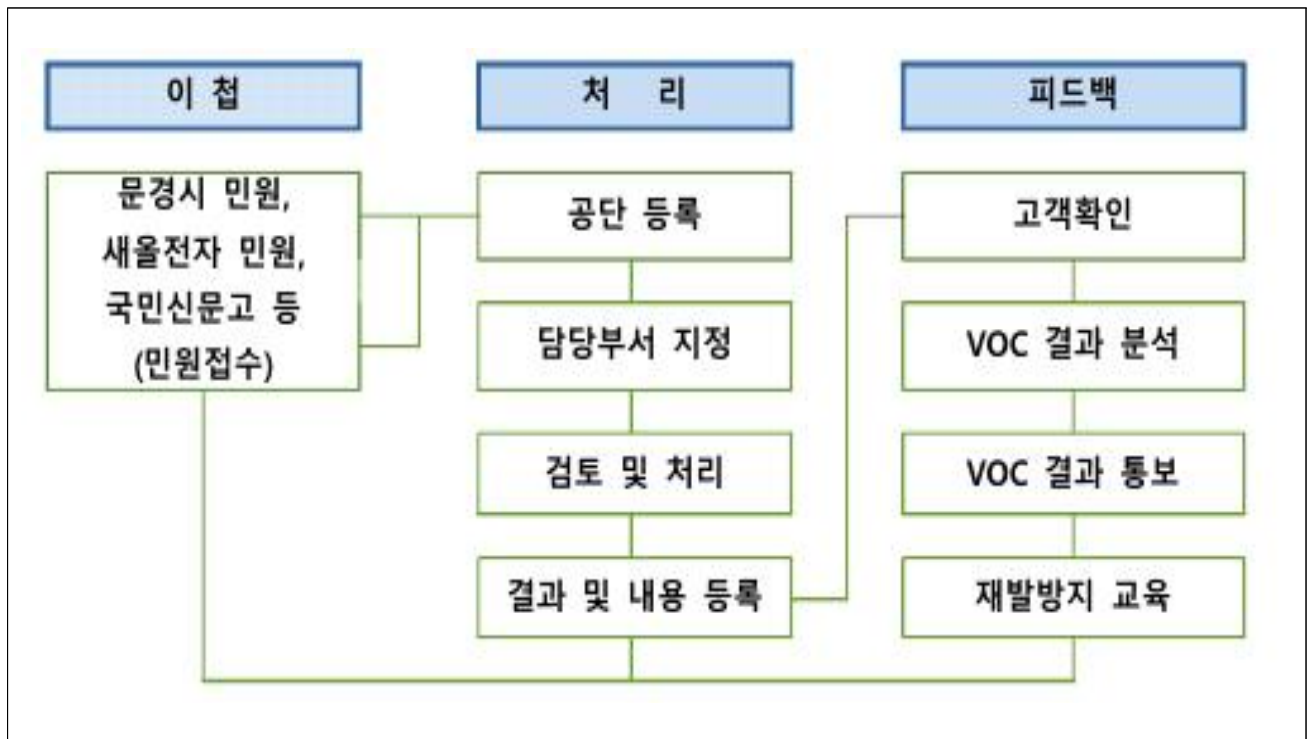
- ① 서비스 제공부서의 장은 고객센터현장에서 공표한 사항을 이행하지 못한 때에는 해당 고객센터 전달체계를 개선하고 관련 직원의 행위에 대하여 시정조치한다.
- ② 서비스 처리 기간을 지키지 않았거나 중간 연락을 하지 않아 소비자에게 피해를 준 경우 시정 또는 보상할 수 있다.
- ③ 직원의 잘못 및 불충분한 안내 등으로 소비자가 동일한 사안에 대하여 2회이상 방문토록 피해를 준 경우 시정 또는 보상할 수 있다.
- ④ 보상은 ‘소비자 불편신고’가 접수되거나 발견되었을 경우에는 지체 없이 공단 보상절차(소비자 불편접수 → 관련 직원 진술 토대로 사실여부 확인→ 보상조치)에서 정하는 순서에 따라 시정 또는 보상할 수 있다.

2. 고객불만 처리프로세스

① 내부프로세스



② 외부기관 접수 고충불만 처리 프로세스



3. 고객불만 처리활동

- ① 부서별 민원서류를 접수한 때에 그 순서에 따라 민원사무처리 대장에 기록하고 신청인에게 접수증을 교수한다. 다음 중 어느 하나에 해당하는 경우 접수증을 교부하지 않을 수 있다.
 - 홈페이지 등 자동으로 전산화된 시스템에 등록하는 경우
 - 처리기간이 「즉시」로 되어 있는 민원
- ② 민원업무 담당직원은 민원사무를 신속하고 정확하게 처리하여야 하며, 민원서류는 접수일로부터 5일이내에 처리하여야 한다.
- ③ 각 부서에 접수된 민원서류 처리기간은 민원사무처리에 관한 법률에 따른다.
- ④ 처리 주무부서는 민원사무를 처리함에 있어서 관계기관 또는 부서의 협조를 필요로 하는 경우에는 민원서류를 접수한 후 지체없이 당해 민원서류의 처리기간의 범위 내에서 회신기간을 명시하여 협조를 요청해야 하며, 요청받은 기관 또는 부서는 협조를 요청한 기관 또는 부서가 정한 회신 기간 내에 이를 처리하여야 한다.

- ⑤ 고충민원을 접수한 대에는 특별한 사유가 없는 한 3일 이내에 그 처리 결과를 회신하여야 한다. 다만, 조사·확인 등 부득이한 사유가 있어 기한 내 처리가 불가능한 경우 민원인에게 그 사유를 통보하여야 한다.

4. 고객불만 처리활동

- ① 전 직원은 고객 불만을 통해 개선과제를 발굴하고, 지속적 개선활동이 활발하게 이루어질수 있도록 조치한다.
- 향후 소비자 불만 재발 우려가 있거나 소비자에게 부정적인 영향을 끼칠 수 있는 사례는 감사 담당 부서에서 발생 원인을 조사 확인하고, 재발하지 않도록 해당부서에 통보하고 개선대책을 수립한다.
 - 개선대책 수립 시 발생원인, 개선방향, 개선시행 부서를 명확히 규정해야 하며, 이에 따라 세부 일정을 세워 체계적인 개선활동이 이루어지도록 한다.
 - 개선결과는 혁신안전팀으로 통보해야 하며 필요 시 혁신안전팀은 개선 결과를 고객에게 피드백한다.
- ② 고객 불만 처리 결과는 전사적으로 공유 및 전파한다.


제5부 성과관리

5.1 CCM 성과관리

5.1.1. 소비자중심경영의 성과목표

5.1.2. 소비자중심경영의 결과환류

5.1.3. 소비자중심경영의 유지개선

	CCM 운영 매뉴얼	문서번호	MGC-CCM-2023
		제정일자	2023.06.20
	V. CCM 성과관리	개정번호	-
		페이지	40 / 42

5.1 CCM 성과관리

5.1.1. 소비자중심경영의 성과목표

1. 고객중심경영 성과목표 설정 및 실천계획 수립

- ① CCM 주관부서는 고객중심경영의 효율성 향상과 대고객 서비스 증진을 위하여 매년 고객중심경영 계획을 수립하고 추진실적을 평가한다.
- ② CCM 주관부서의 장은 전년도 주요 추진실적(성과)에 대한 평가 및 현재 CCM 수준(고객만족도, 전화친절도, 민원현황), 공단 보유 인적·물적 자원 등을 감안하여 도달가능한 핵심성과지표(KPI)를 선정·관리한다.

2. 소비자중심경영 핵심성과지표(KPI)

- ① 소비자중심경영 성과목표를 달성하기 위한 핵심성과 지표는 다음과 같다
 - 주관부서 핵심성과지표(KPI)

핵심전략	전략과제	KPI 핵심과제	KPI 실행과제
고객행복경영	고객서비스향상	소통채널 운영 및 정보제공 준수	6개 (1↓) <ul style="list-style-type: none"> · 오프라인 소통노력 · SNS 소통채널운영 실적 · 언론보도 홍보실적 · 대외적 우수사례 홍보 · 경영공시 정책준수 · 고객만족도 평가 · 전화응대 친절도 평가 · 서비스 역량강화 교육훈련 · 서비스 품질관리 활동추진
	고객정보제공준수	고객만족도·친절도 평가	
	이해관계자 협력		
	노사상생	고객서비스 역량 강화	

- 사업부서 핵심성과지표(KPI)

핵심전략	전략과제	KPI 핵심과제	KPI 실행과제
고객행복경영	고객서비스향상	소통채널 운영	6개 (1↓) <ul style="list-style-type: none"> · SNS 소통채널운영 실적 · 보도자료 배포 · 고객만족도 평가 · 전화응대 친절도 평가 · 친절서비스 교육 · 서비스 품질개선 실적
	고객정보제공준수	고객만족도·친절도 평가	
	이해관계자 협력		
	노사상생	고객서비스 역량 강화	

5.1.2. 소비자중심경영의 평가결과 환류

1. 지방공기업 고객만족도 조사

행정안전부 주관 고객만족도 조사를 연1회 실시하며, 조사결과 비교 등이 가능하도록 PCSI 모델을 활용하여 조사를 실시하고 공단의 경영평가 실적 반영 및 홈페이지를 통해 시민에게 공시한다.

※ 조사분야(5) : 서비스환경, 서비스과정, 서비스결과, 사회적만족, 전반적만족

2. 내부 성과평가

- ① 소비자중심경영 목표의 효율적 달성을 위해 BSC 성과지표 추진실적을 평가하고, 그 결과를 익년도 경영계획 등에 반영하도록 노력한다.
- ② 성과평가는 소통채널 운영 및 정보제공 준수, 고객만족도 및 친절도 평가, 고객서비스 역량강화 등을 계량화하여 반영한다.
- ③ 성과평가는 고객 중심의 서비스 제공 및 시설·환경 개선을 위한 추진 노력과 성과 등 비계량 실적을 반영한다.
- ④ 내부 성과평가 결과는 근무평정, 평가급 지급률 결정에 반영한다.

3. VOC(고객의 소리) 처리 분석

효율적 VOC 관리를 위해 VOC 처리결과에 대한 피드백을 업무에 환류할 수 있도록 VOC를 분석하고 고객만족도 및 경영개선에 활용한다.

- ① 분석시기 : 연2회
- ② 분석대상 : 온/오프라인 채널 수집을 통한 VOC
- ③ 분석내용 : 민원유형, 민원처리기간, 민원내용 등 분류기준에 따른 분석

4. 우수부서 및 직원표창

각종 CCM 성과에 대한 평가로 우수부서 또는 직원에 대해 다음과 같은 인센티브를 부여한다.

- ① CS 우수사업장 : 지방공기업 고객만족도조사 1등 사업장 포상금 지급
- ② CS 우수직원 : 친절서비스 우수 직원 선발 및 포상금 지급

5.1.3. 소비자중심경영의 유지개선

1. CCM 개선활동

- ① 공단은 소비자불만처리를 소비자 중심에서 편리하고 합리적 방향으로 지속적 개선을 실시한다.
- ② 소비자 불만 발생을 사전예방하기 위해 잠재적 불만요인을 모니터링하고 문제점을 신속하게 개선해나간다.

2. CCM 인증유지

- ① CCM 담당자는 연1회 이상 정기교육에 참여한다.
- ② CCM 인증 유효기간은 인증일로부터 2년이며 CCM 담당자는 인증기간 만료 이전 소비자중심경영 재인증 취득 계획을 수립하여 CEO 및 CCO에게 보고하고, 인증수수료 사업비 예산을 반드시 반영한 후 재인증 평가를 신청한다.

