

산학연협력기술지주회사 경영전략 수립 및 경영평가 매뉴얼

2025. 6.



Contents

I. 경영전략 및 경영관리	7
1. 경영전략 개요	8
가. 경영전략의 필요성	8
나. 경영전략의 정의	8
다. 경영전략의 전개	8
라. 경영전략 수립 과정	9
2. 환경분석 개요	10
가. 외부환경(PEST) 분석	10
나. SWOT 분석	10
3. 경영관리 개요	12
가. 성과 기반 경영관리	12
나. 공공부문 성과관리 전략·시행계획	14
4. 경영평가 개요	15
가. 경영평가 개념	15
나. 논리 모형(Logic Model)	15
다. BSC(Balanced Scorecard) 모형	16
II. 기술지주회사 경영평가 계획 수립방안	19
1. 경영관리 문제점 및 개선방안 도출	20
2. 경영전략(계획 및 평가) 수립방안 및 추진전략	20
가. 경영전략(계획 및 평가) 추진 전략	20
나. 경영평가 체계 재정립	21
3. 경영전략(계획 및 평가) 수립절차 예시	24
가. 기술지주회사의 환경을 분석하여 전략 방향을 도출한다.	24
나. 기술지주회사의 내부역량을 분석한다.	25
다. SWOT 분석을 통해 전략과제를 도출한다.	27
라. 전략과제(목표) 달성 정도(여부)를 측정하기 위한 성과지표를 개발한다.	29
마. 기술지주회사의 연간 경영계획을 수립한다.	31
바. 기술지주회사의 연간 경영성과를 모니터링 및 관리한다.	32

4. 경영평가 성과지표 정립 및 평가방안 검토	33
가. (검토1안) 기술지주회사 핵심업무에 의한 경영평가 방안	33
나. (검토2안) 가중치를 반영한 경영평가 방안	44
다. (검토3안) 공익가치실현 지표를 반영한 경영평가 방안	53
5. 경영평가 계획수립 적용방안	76
가. 기술지주회사 성과목표 및 성과지표(안)	76
나. 평가방안	77
다. 경영평가기준 요약 및 성과지표 Pool	79
6. 경영평가 계획 환류체계 적용(안)	84
7. 경영평가 업무지침(안)	85
가. 경영평가 업무지침 운영프로세스	85
나. 핵심업무 업무지침 및 서식	87

별첨 109

1. 경영평가 업무지침(안)	110
2. 경영성과계획서 작성양식	132
3. 경영실적보고서 작성 양식(안)	139
4. 평가의견 작성 양식(안)	146
5. 평가결과 통보 양식(안)	148

표 목차

<표 1-1> 거시 환경 분석을 위한 PEST 분석	10
<표 1-2> 성과관리에 대한 개념	12
<표 1-3> 성과관리 전략 체계	14
<표 2-1> 기술지주회사 성과지표 예시	30
<표 2-2> 기술지주회사(신기술창업전문회사) 전략목표/전략과제/실행과제(평가지표) 사례	33
<표 2-3> 달성도 인정비율 기준	36
<표 2-4> 가산점 부여 기준	37
<표 2-5> 달성도 인정비율 기준	45
<표 2-6> 가산점 부여 기준	46
<표 2-7> 사업목표 100% 달성 기준의 배점	46
<표 2-8> 사업목표 초과달성의 최대 배점	46
<표 2-9> 가산점 부여 기준	54
<표 2-10> 사업목표 100% 달성 기준의 배점	55
<표 2-11> 사업목표 초과달성의 최대 배점	55
<표 2-12> 기술지주회사 경영평가 최종 성과지표 제안(안)	76
<표 2-13> 산출 예시	77
<표 2-14> 기술지주회사 전략목표/성과목표/성과지표 개선(안)	86
<표 2-15> 사업화 유망기술·BM 발굴 업무 프로세스(안)	88
<표 2-16> 사업화 유망기술·BM 검증 업무 프로세스(안)	89
<표 2-17> 자회사 투자 검증 업무 프로세스(안)	94
<표 2-18> 자회사 투자(설립, 편입) 업무 프로세스(안)	95
<표 2-19> 사업화개발사업지원 업무 프로세스(안)	100
<표 2-20> 자회사 관리지원 업무 프로세스(안)	101
<표 2-21> 핵심성과 필수지표 기반의 평가지표 Pool	105

그림 목차

[그림 1-1] 경영전략의 전개과정	9
[그림 1-2] SWOT 매트릭스	11
[그림 1-3] 성과관리 전략기획 체계 예시	13
[그림 1-4] 성과관리 실패 이유	13
[그림 1-5] 성과관리 전략·시행계획 예시	14
[그림 1-6] 논리모형의 구조적 틀	15
[그림 1-7] BSC 도입 배경	16
[그림 1-8] BSC 모형의 수직·수평적 구조	17
[그림 1-9] BSC 모형의 네가지 관점과 지표 체계	17
[그림 2-1] 경영평가 운영 체계도	21
[그림 2-2] 경영평가 연간일정 계획(안) 수립 예시	22
[그림 2-3] 금전적 인센티브 제도의 운영 방안 수립	23
[그림 2-4] 기술지주회사 외부환경 분석	24
[그림 2-5] 외부환경 분석을 통한 기회, 위협요인 도출	25
[그림 2-6] 기술지주회사 내부환경 분석 프레임워크	25
[그림 2-7] SWOT 요인 도출	27
[그림 2-8] SO 전략과제 도출	27
[그림 2-9] ST 전략과제 도출	28
[그림 2-10] WO 전략과제 도출	28
[그림 2-11] WT 전략과제 도출	28
[그림 2-12] WT 전략과제 도출	29
[그림 2-13] 기술지주회사 단계별 핵심업무	29
[그림 2-14] 기술지주회사 사업 단계별 핵심업무의 주요 실행과제 도출 예시	30
[그림 2-15] 기술지주회사 경영계획서 중 성과목표 및 성과지표 작성 서식 예시	31
[그림 2-16] 기술지주회사 비전-경영목표-전략목표(전략과제)-성과목표(성과지표) 연계 체계	32
[그림 2-17] 기술지주회사 추진사업 단계별 핵심업무 분류	34
[그림 2-18] 기술지주회사 사업 단계별 핵심업무의 주요 실행과제 도출	35
[그림 2-19] 기술지주회사 경영평가 업무지침에 의한 운영프로세스	85

산학연협력기술지주회사

경영전략 수립 및 경영평가 매뉴얼

I

경영전략 및 경영관리

01 경영전략 개요

가. 경영전략의 필요성

- 산학연협력기술지주회사(이하 “기술지주회사”)는 『산업교육진흥 및 산학연협력촉진에 관한 법률』에 따라 설립되어 ‘대학 연구성과의 사업화와 대학 보유기술 중심 일자리 창출 기여’라는 기업 목적을 지니고 있다.
- 대학의 기술지주회사는 기업 목적 달성을 위하여 경영전략을 수립하는 한편, 기업 목적을 구체화한 성과지표를 마련하여 목표 달성 여부를 모니터링하는 등 성과 중심의 경영관리를 추진할 필요가 있다.
- 특히, 대내외적 기술사업화 정책 여건에 능동적으로 대응하여 기술지주회사의 비전과 임무를 성공적으로 달성하기 위한 성과관리 및 보상관리 체계 구축이 필요하다.

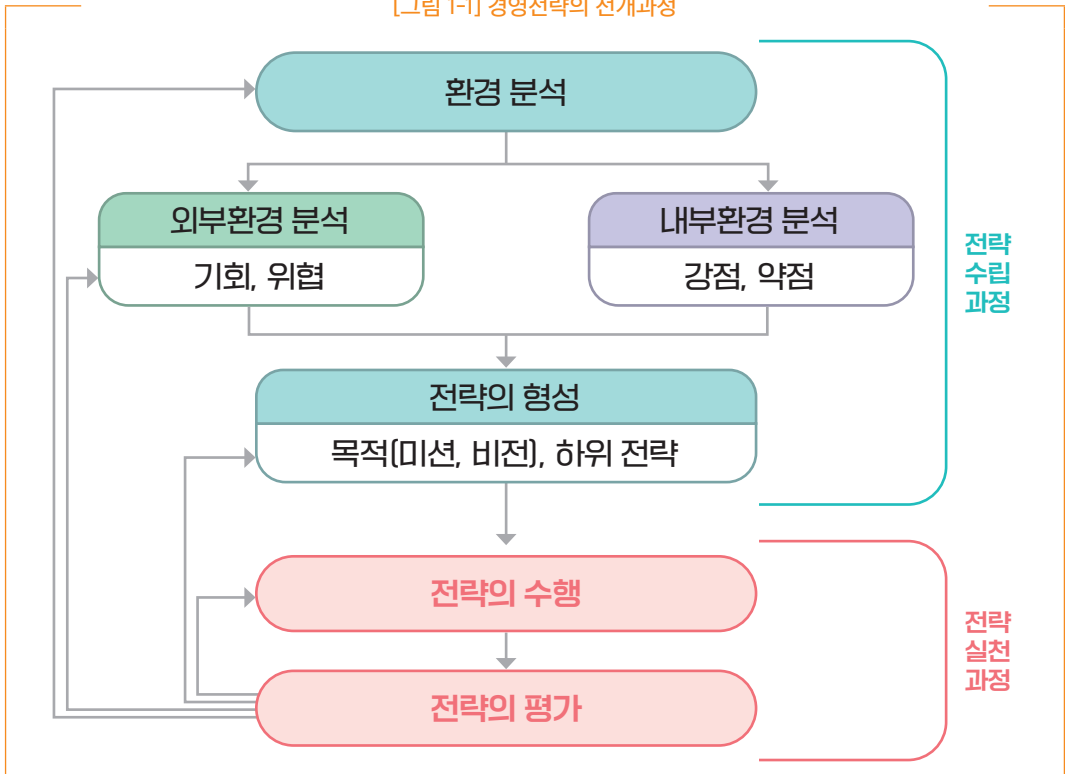
나. 경영전략의 정의

- 일반적으로 경영전략이란 ‘희소한 경영자원을 배분하여 기업에게 경쟁우위를 창출하고 유지시켜 줄 수 있는 주요한 의사결정’이라고 정의할 수 있다.
- 이는 기업의 목적을 설정하고 이를 달성하기 위한 수단으로 자원을 동원시키는 통합적이고 총합적인 계획인 전략에 대한 의사결정이자 실천과정으로 이해할 수 있다.

다. 경영전략의 전개

- 전략 수립
 - 기업의 외부·내부 환경을 분석하여 적절한 전략을 형성하는 과정
- 전략 실천
 - 형성된 전략이 제대로 실천되도록 적절한 조직구조, 통제시스템 등을 설계하는 과정

[그림 1-1] 경영전략의 전개과정



출처 : 이학희(2020), 『경영전략』, 백산출판사, 85p.

라. 경영전략 수립 과정

- 기업의 환경 분석
 - 기업의 외부환경으로부터 기회와 위협, 기업의 내부 경영자원에 대한 상황파악과 분석
- 전략적 목적 설정
 - ‘기업이 무엇을 할 것인가’에 대한 결정
- 기업의 사명(미션)과 비전 수립
 - 기업이 장기적으로 추구하는 사명(Mission)과 기업이 달성하고자 하는 바람직한 결과로서 비전 형성
- 하위 전략의 수립
 - 제품, 시장, 시장경쟁, 자원배분 및 자금관리 등
- 전략실천 과정
 - 조직구조, 관리기능, 행동계획, 통제체계, 정보시스템 설계 등

02 환경분석 개요

가. 외부환경(PEST) 분석

- PEST 분석은 거시적 환경의 변화가 자사의 비즈니스에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하는 방법론으로 정치적(Political), 경제적(Economic), 사회적(Social), 기술적(Technological) 관점으로 외부 환경을 분석한다. 특히 기술사업화 활동 관점에서 주요 요인을 포함한 거시 환경을 분석한다.

<표 1-1> 거시 환경 분석을 위한 PEST 분석

구분	내용
정치적 환경(Political)	대학 기술이전 및 창업 관련 정책 및 제도, 정부의 규제정책, 환경보호정책, 기업 장려정책, 세법, 고용관련 법규, 수출입 관계법 등
경제적 환경(Economic)	기술 시장 동향, 산업별 기술수요, GNP 성장, 이자율, 통화량, 환율, 인플레이션 등
사회적 환경(Social)	대학의 사회적 책임, 인구통계, 가치관, 생활 및 라이프 스타일, 교육수준, 출생률, 태도, 소비문화 및 성향 등
기술적 환경(Technological)	신기술 개발 동향, 특허 및 지식재산권, 신제품 개발 현황, 연구개발 투자액, 발명, 새로운 제조공정 등

출처 : 이학희(2020), 『경영전략』, 백산출판사, 115p.(재구성)

나. SWOT 분석

- SWOT 분석은 기업의 내적 강점과 약점, 그리고 외부환경의 기회와 위협을 분석하는 방법이다.
- 내부 전략적 요소
 - 강점(Strengths) : 경쟁기업에 비해 상대적으로 우위에 있는 자원이나 기술
 - 약점(Weaknesses) : 자원이나 기술의 부족
- 외부 전략적 요소
 - 기회(Opportunities) : 환경의 유리한 측면, 규제환경의 변화, 시장의 발견, 기술의 변화 등
 - 위협(Threats) : 새로운 경쟁기업의 진입, 기술의 변화, 시장 성장 둔화, 구매자 및 공급자의 교섭력 증대 등
- SWOT 매트릭스
 - SWOT 매트릭스를 통해 기업이 당면한 기회와 위협 요소들이 기업의 강점과 약점과 어울릴 때 나타나는 전략적 대안을 표시할 수 있다.

[그림 1-2] SWOT 매트릭스

		외부 전략적 요소	
		기회요인(O)	위협요인(T)
내부 전략적 요소	강점 요인 (S)	SO전략 (공격적 전략) 내부강점을 기회에 활용하는 전략	ST전략 (다각화 전략) 내부강점으로 위협을 극복하는 전략
	약점 요인 (W)	WO전략 (우회 전략) 기회를 활용해 약점을 극복하는 전략	WT전략 (방어적 전략) 약점과 위협을 동시에 극복하는 전략

출처 : 박광래(2020). 『경영전략』 한울. 61p.

03 경영관리 개요

가. 성과 기반 경영관리

- 성과관리 및 성과지표
 - 성과관리의 개념
 - 정부부문의 "성과관리"는 기관의 임무와 비전, 중·장기 목표, 연도별 목표 및 성과지표를 미리 제시하고, 집행과정 및 결과를 경제성·능률성·효과성 등의 관점에서 관리하는 일련의 활동을 의미한다.([정부업무평가 기본법])
 - 일반적인 의미에서의 "성과관리"는 기대하는 성과수준과 경영활동을 통해 달성한 실적을 체계적으로 관리함으로써 조직이 기대하는 목표를 달성하는 것을 목적으로 하는 경영관리 체계로, KPI를 활용하여 조직이 전략적으로 Focus 해야 하는 부문의 Performance를 관리함으로써 전략적 목표를 달성할 수 있도록 하는 제도이다.

<표 1-2> 성과관리에 대한 개념

구분	성과관리에 대한 개념
국무조정실 (2015)	성과관리란 각 기관이 그 임무달성을 위해 전략적 관점에서 계획을 수립하고, 한정된 자원을 효율적으로 활용하여 업무를 추진한 후, 조직의 역량과 성과를 정확히 측정하여 그 결과를 정책의 개선이나 자원배분, 개인의 성과보상에 반영함으로써 조직의 전반적인 효율성을 높이고자 하는 과정
Kelly & Rivenbark (2003)	정보시스템을 활용하여 경제성 또는 효율성과 효과성을 제고시킴으로써 운용적 책임성 (operational accountability)을 제고하고자 하는 방법론을 의미함. 성과관리를 통해서 관리자에게 어떤 서비스를 제공할지를 결정해주지는 못하지만, 공공조직에서 시간, 자원, 정치적 요인 등의 제약 하에서 어떻게 서비스를 제공하여야 하는지에 관한 정보는 제공할 수 있음
Poister (1999)	성과관리는 장기적·단기적 목표를 성취해 가는 과정에서 주기적으로 관리자에게 평가와 사업의 성과결과를 보고하여 효과를 향상시키기 위한 것
Wholey (1992)	예산과 자원의 활용을 통하여 달성하는 사업의 질과 결과에 초점을 두고 이의 성과는 무엇인가에 대한 답을 찾는 것
Nachmias (1979)	진행 중인 사업이 달성하고자 하는 사업목표와 관련하여, 그것이 대상 집단에 미치는 효과를 객관적·체계적·실증적으로 검토하는 것
Evert Vedung (1995)	정부개입의 과정과 산출물 및 그 결과의 장점, 유용성, 가치 등을 사후적으로 정밀하게 사정하여 미래의 실제적 행동에 반영하는 회고적 사정작업

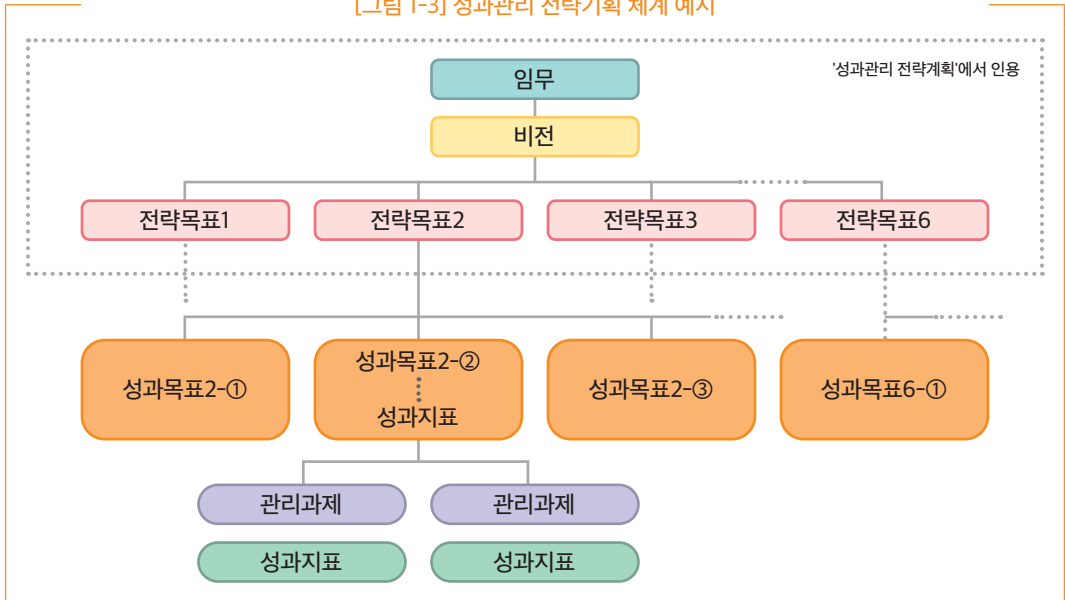
출처 : 국무조정실, 한국정책학회(2015). 성과지표 개선방안 연구, 12p~13p.

- 성과지표의 개념
 - 정책을 수행하였을 때 이루고자 하는 목표인 성과목표의 달성도를 양적, 질적으로 제시하는 지수(국무조정실, 2015), 성과목표 또는 관리과제가 추구하는 목적 달성여부를 측정하는 도구(기획재정부, 2012)로 정의되고 있음
 - 보다 구체적으로 성과지표란 조직의 임무, 전략목표, 성과목표의 달성여부를 측정하는 척도로서 성과를 측정할 수 있도록 계량적 혹은 질적으로 나타낸 것을 말함. 성과지표에 의해 객관적이고

정확하게 성과의 달성수준을 측정할 수 없는 경우에는 성과관리의 목적을 달성할 수 없기 때문에 성과지표는 성과관리의 가장 중요한 요소라 할 수 있음

- 성과지표는 설정된 목표의 목표치를 달성하기 위한 활동 및 결과를 측정하고, 성과목표의 달성 여부를 판단할 수 있는 기준을 의미
- 공공부문의 경우 성과지표는 양적인 지표와 질적인 지표가 동시에 고려될 수밖에 없고, 기관의 특성과 성과지표가 갖추어야 할 조건들을 고려하면서 신중하게 결정되어야 함

[그림 1-3] 성과관리 전략기획 체계 예시

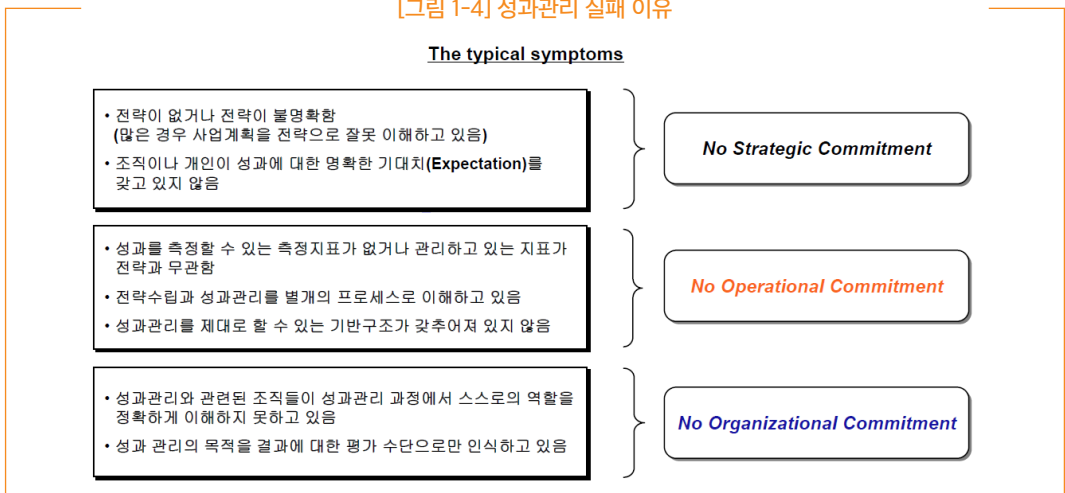


출처 : 성과지표 개선방안 연구, 2015 국무조정실

- 성과관리 도입의 유의점

- 최근 많은 기업들이 성과관리를 도입하여 활용하고 있지만, 그 과정에서 다양한 어려움을 경험하고 있음

[그림 1-4] 성과관리 실패 이유



출처 : 성과지표 개선방안 연구, 2015 국무조정실

나. 공공부문 성과관리 전략·시행계획

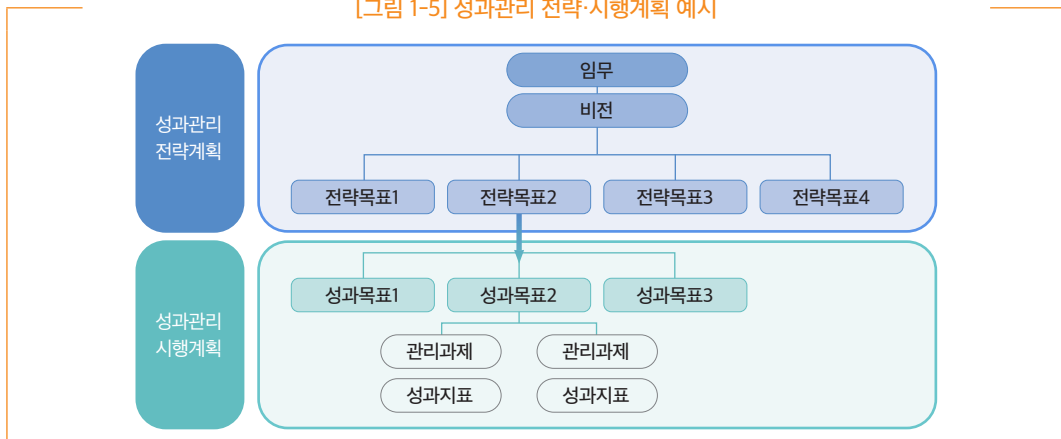
- 성과관리 전략계획(중장기)
 - 중앙행정기관의 장이 소속기관을 포함한 당해 기관의 전략목표 달성을 위해 수립하는 5년 단위의 중·장기계획
 - 기관의 임무·전략목표 등을 설정하고 동 계획과 관련이 있는 법령에 의한 중·장기계획의 포함이 가능하며, 「국가재정법」에 의한 ‘국가재정 운용계획’을 반영
 - 최초 수립 이후 최소 3년 마다 수정·보완(정부업무평가기본법 제5조 제2항)
- 성과관리 시행계획(매년)
 - 중앙행정기관의 장이 '성과관리 전략계획'에 기초하여 당해 연도의 성과목표를 달성하기 위해 수립하는 연도별 실행계획
 - 당해 연도의 성과목표·성과지표를 제시하며, 재정부분의 과거 3년간 성과결과 등을 포함

<표 1-3> 성과관리 전략 체계

구분	내용
임무(Mission)	해당 기관의 존재이유(목적)와 주요 기능
비전(Vision)	장기적인 목표와 바람직한 미래상으로 조직의 정책 추진 방향 설정과 구성원에 대한 동기부여 기능을 수행
전략목표 (Strategic objective)	국정지표, 국정전략, 기관의 임무와 비전 등을 감안하여 해당 기관이 최대 중점을 두고 지향하거나 추진해야 할 내용
성과목표 (Performance target)	전략목표를 구체화하는 하위목표로서 전략목표 실현을 위해 계획기간 내에 달성하고자 하는 내용
과제(Task)	성과목표 달성을 위해 추진하는 개별 정책 또는 사업
성과지표 (Performance indicator)	성과목표와 관리과제의 정책추진 달성도를 양적·질적으로 제시하는 지수

출처 : 정부업무평가, https://www.evaluation.go.kr/web/page.do?menu_id=159

[그림 1-5] 성과관리 전략·시행계획 예시



출처 : 정부업무평가, (https://www.evaluation.go.kr/web/page.do?menu_id=159). 2024. 09. 24. 스크린샷.

04 경영평가 개요

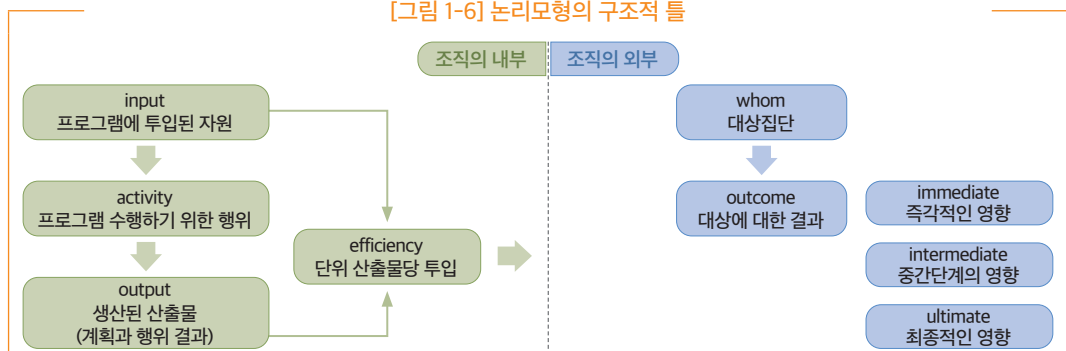
가. 경영평가 개념

- 조직구성원이 주어진 환경 속에서 일정 기간 동안 수행한 영업활동의 목표달성 정도를 사전에 설정된 평가지표에 따라 측정하는 것으로서, 계획(plan)·집행(do)·평가(see)라는 경영관리과정의 최종단계
- 경영평가는 경영성과 또는 실적을 예산 또는 목표와 비교·평가하는 것으로서, 단기적으로는 경영자에 대한 공정한 보수의 결정과 인사고과에의 반영을 통하여 평가대상 업무의 능력을 개선하고, 장기적으로는 개인의 목표와 기업의 목표를 일치시켜 기업의 활성화를 도모하는 역할을 수행하는 중요한 경영관리수단
- 경영평가 의의
 - 자율적 기관운영을 보장하되 결과에 책임을 묻는 제도적 장치이며, 경영분석 및 컨설팅을 통한 지속적 경영개선을 도모하여 궁극적으로는 경쟁력 강화 기반을 구축하는데 그 의의가 있다고 볼 수 있음
- 경영평가 목적
 - 기관 운영 체계와 성과를 종합적인 맥락에서 평가함으로써 현재 실태에 대한 진단과 분석을 실시함
 - 기관 특성에 부합하는 경영개선방안을 제시하며, 사후 관리를 강화함으로써 건전한 발전과 경영개선을 유도함

나. 논리 모형(Logic Model)

- 논리 모형의 개념
 - 하나의 프로그램에 대해 투입(input)부터 조직 내부적인 활동(activity)을 거쳐 산출물(output)이 나오는 과정을 통해 그 결과가 이해관계자 또는 고객에게 어떠한 영향(outcome) 미쳤는지 '일의 논리적 순서'에 따라 추적하는 방식
 - 과거의 성과평가를 실시하는 관리방법의 대표적인 모형(중앙인사위원회, 2004:12-13).
 - 산출 이후의 결과(outcome)까지를 평가의 영역으로 한다는 점이 특징, 대체로 정부 차원의 정책 및 프로그램의 장·단기 결과 및 영향 분석에 활용

[그림 1-6] 논리모형의 구조적 틀



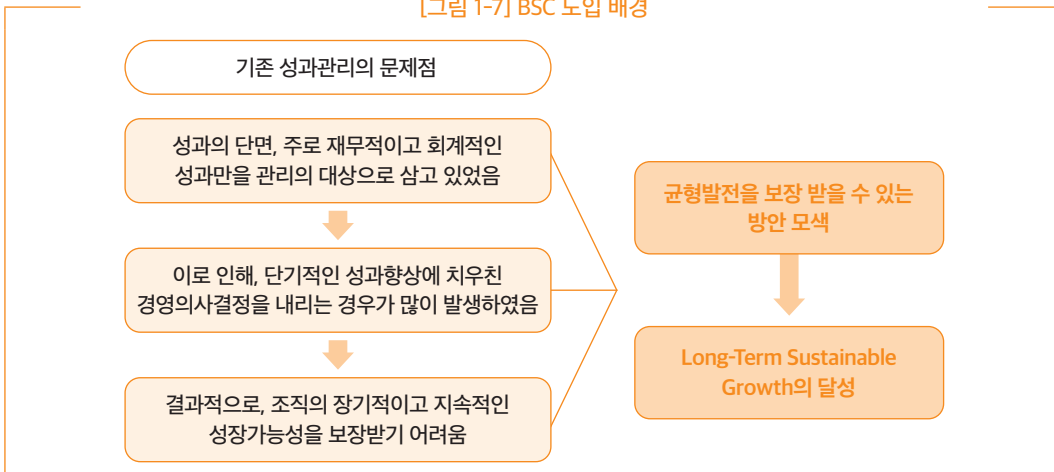
출처 : 한국 대학의 성과분석 모형 및 지표 개발 연구, 연구보고 RR 2013-10, 한국교육개발원

- 논리 모형의 유형
 - 투입지표(input measures): 주로 프로그램 및 정책 추진을 위해 투입된 인적·물적 자원에 관한 지표
 - 산출지표(output measures): 생산물을 측정하기 위해 고안된 지표들로서 이는 조직 내부적인 결과물
 - 효율성 지표(eficiency measures): 투입 대비 산출이 얼마나 효율적으로 이루어졌는지를 평가하는 지표
 - 결과지표(outcome measures): 정책 및 프로그램이 의도했던 영향을 나타냈는지를 측정하는 지표
- 논리 모형의 특징
 - 정부의 공공 정책의 효과를 평가하는 대표적인 방법
 - ‘투입→과정→산출→결과’의 논리적인 순서에 따라 정책 수혜자들에게 어떠한 영향을 주었는지 파악하는데 초점
 - ‘결과를 위한 관리(management for results)’를 지향
 - 보편적인 활용이 가능하고, 업무보고 방식(정책목표-이행과제-성과지표), 재정성과관리(정책목표-성과목표-성과지표)와도 호환성이 있음

다. BSC(Balanced Scorecard) 모형

- BSC(Balanced Scorecard) 모형의 개념
 - 조직의 사명과 전략을 측정하고 관리할 수 있도록 포괄적인 측정지표로 바꾸어주는 틀
 - 기존의 재무평가 뿐만 아니라 고객 기업내부적 관점, 학습과 성장 관점 등의 비재무적 측정치까지 포함

[그림 1-7] BSC 도입 배경

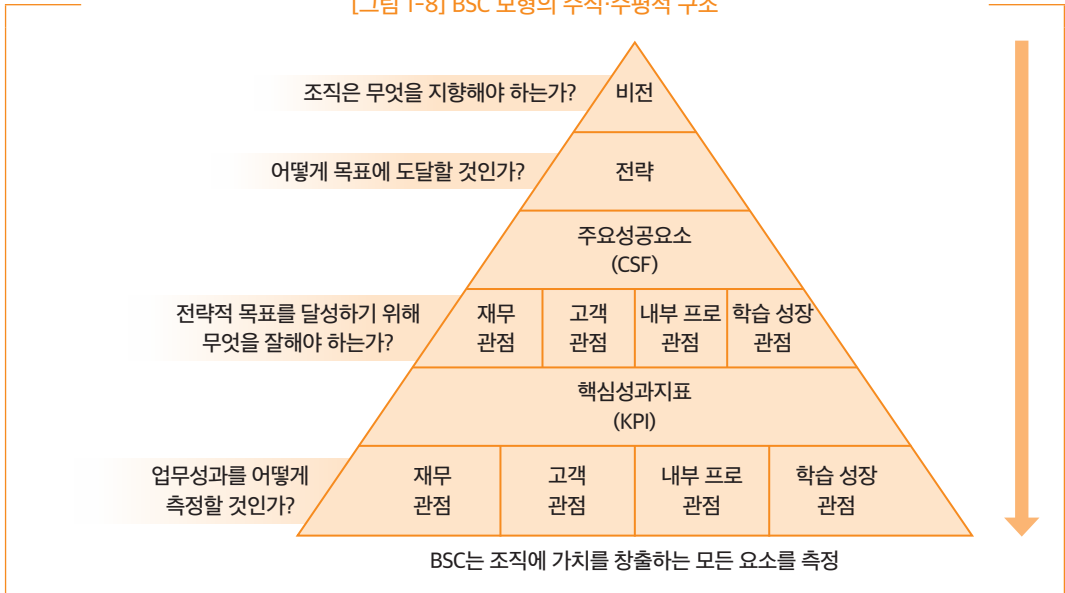


출처 : 전략적 성과관리(Strategic Performance Management) 베어링포인트 2004

- BSC(Balanced Scorecard) 모형의 구성
 - 수직적 구조 : 비전-전략-목표-핵심성공요소(CSF)-핵심성과지표(KPI)
 - 상위부서 : 조직의 비전 수립 및 전략 목표를 설정, 이에 따라 핵심성공요소(CSF: Critical Success Factor) 선정

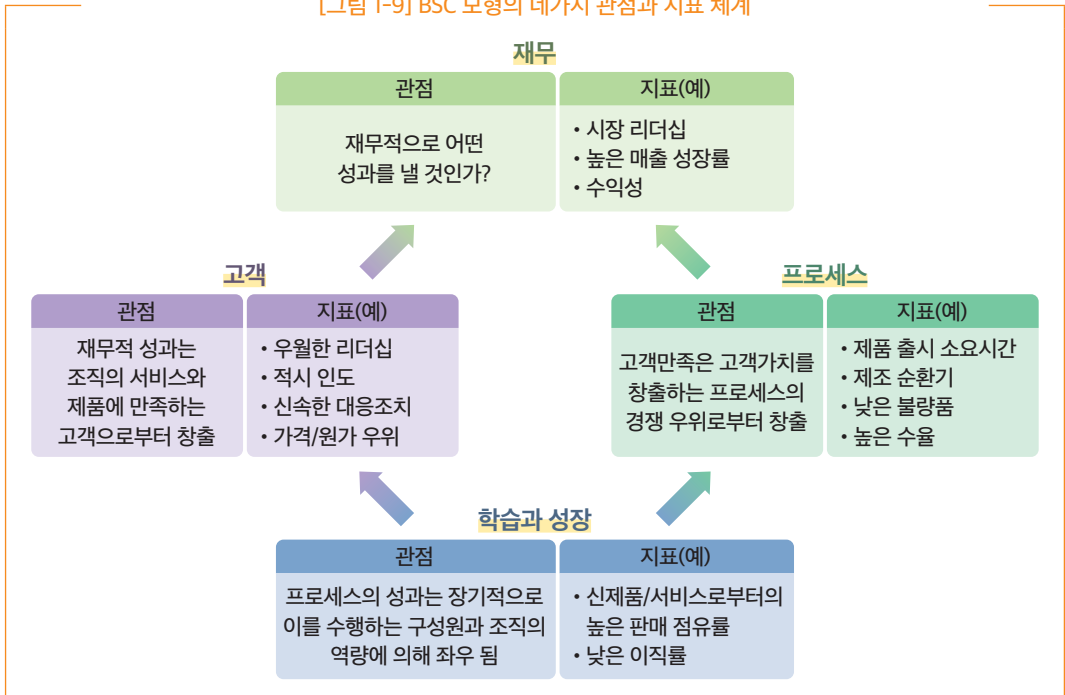
- 하위부서 : 핵심성공요소(CSF)를 근거로 무엇을 달성해야하는지 성과 목표를 설정, 최종적으로 목표달성을 측정할 수 있는 핵심성과지표(KPI: Key Performance Indicators) 설정
- 수평적 구조 : 성과목표 수립과 핵심성과지표 선정 단계에서 구체화 되는데 대체로 재무, 고객, 학습과 성장, 프로세스 등 네 가지 관점별로 균형 있게 구성

[그림 1-8] BSC 모형의 수직·수평적 구조



출처 : 한국 대학의 성과분석 모형 및 지표 개발 연구, 연구보고 RR 2013-10, 한국교육개발원

[그림 1-9] BSC 모형의 네가지 관점과 지표 체계



출처 : 한국 대학의 성과분석 모형 및 지표 개발 연구, 연구보고 RR 2013-10, 한국교육개발원

산학연협력기술지주회사

경영전략 수립 및 경영평가 매뉴얼

II

기술지주회사 경영평가 계획 수립방안

▶ (경영평가개요) 기술지주회사의 자율과 책임을 강화하기 위하여 성과목표 달성도와 성과의 질적 우수성 등을 중심으로 평가 실시

01 경영관리 문제점 및 개선방안 도출

- 기술지주회사에서 기 실시 중인 경영평가 현황의 이슈를 분석하고 시행 방안을 아래와 같이 도출함

AS-IS	TO-BE
기술지주회사의 특성을 고려한 경영평가 지침이 없이 개별, 연도별로 평가계획이 변동	① 경영평가 지침 마련 (경영성과의 효율적 관리·활용으로 효율성 제고)
핵심업무에 의한 평가기준보다는 양적 위주의 과도한 평가지표 설정(불필요한 업무증가)	② 경영평가지표 단순화 (핵심성과 필수지표를 기반으로 평가지표 축소)
CHECK LIST에 의한 단순한 정성평가로 객관성 저하 (정량지표 인정비율은 정성평가 중복 적용)	③ 전문가에 의한 정성평가 강화 (전반적인 핵심업무 수행에 대한 정성평가 강화)
평가위원 역량(전문성 등)에 대한 기준 없이 이사회 추천으로 평가위원 구성	④ 외부전문가 포함하여 평가위원 구성 (VC, 액셀러레이터 등 투자전문가 포함)
공공성을 기반으로 하나 사회적 가치구현에 대한 성과지표 없음	⑤ 사회적 가치구현 평가 항목 추가 (일자리창출 성과, 가치실현, 정책지원 노력도 등)

02 경영전략(계획 및 평가) 수립방안 및 추진전략

가. 경영전략(계획 및 평가) 추진 전략

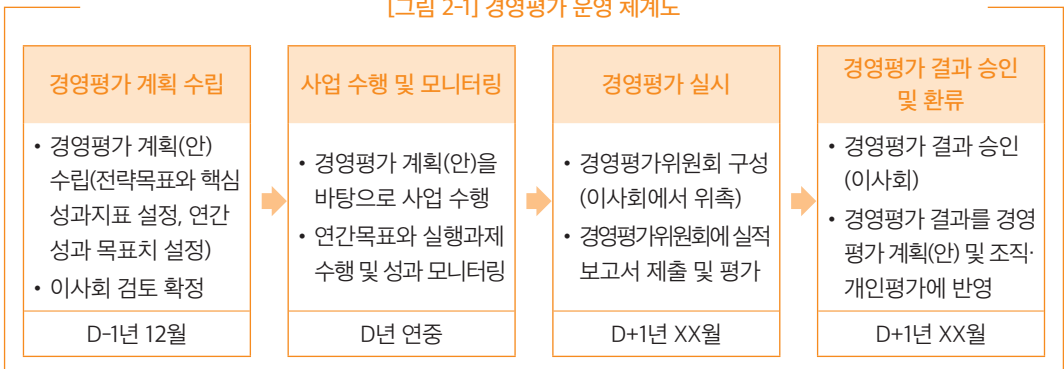
- 경영평가 지침 제정
 - 경영평가의 목적, 근거, 체계, 절차, 방법, 환류 등에 대한 지침 제정
 - 기술지주회사의 경영성과를 효율적으로 관리·활용하기 위한 표준지침 제정
- 핵심성과 필수지표 설정
 - 기술지주회사 사업단계별로 핵심성과 필수지표를 설정하여 성과평가
 - 핵심업무에 집중·추진하여 조기에 성과를 창출 할 수 있도록 평가지표의 단순화
- 정성평가 효율성 제고
 - 경영평가의 공정성, 효율성 등의 제고 위해 컨설팅전문기관을 선정
 - 컨설팅전문기관을 지정하여 평가지침, 평가위원, 계획수립, 평가수행 등 개선과제 수행
- 평가위원 전문성 강화
 - 외부전문가를 포함할 수 있도록 평가위원을 확대
 - 투자전문가(VC 심사역, 액셀러레이터 대표 등)를 평가위원으로 포함하여 전문성 강화
- 공공성 평가항목 추가

- 공적재원의 결과물(공공기술) 투자(사업화)에 대한 공익성 기능 강화
- 대학 기술사업화를 목적으로 설립된 기술지주회사의 공적가치(정책방향) 실현 반영

나. 경영평가 체계 재정립

- 체계적인 경영평가 프로세스 구축
 - 전략목표와 핵심성과지표의 설정, 연간목표와 실행과제 수립, 실행·모니터링, 평가·활용 등의 과정이 주기적으로 반복되는 구조로 확립

[그림 2-1] 경영평가 운영 체계도

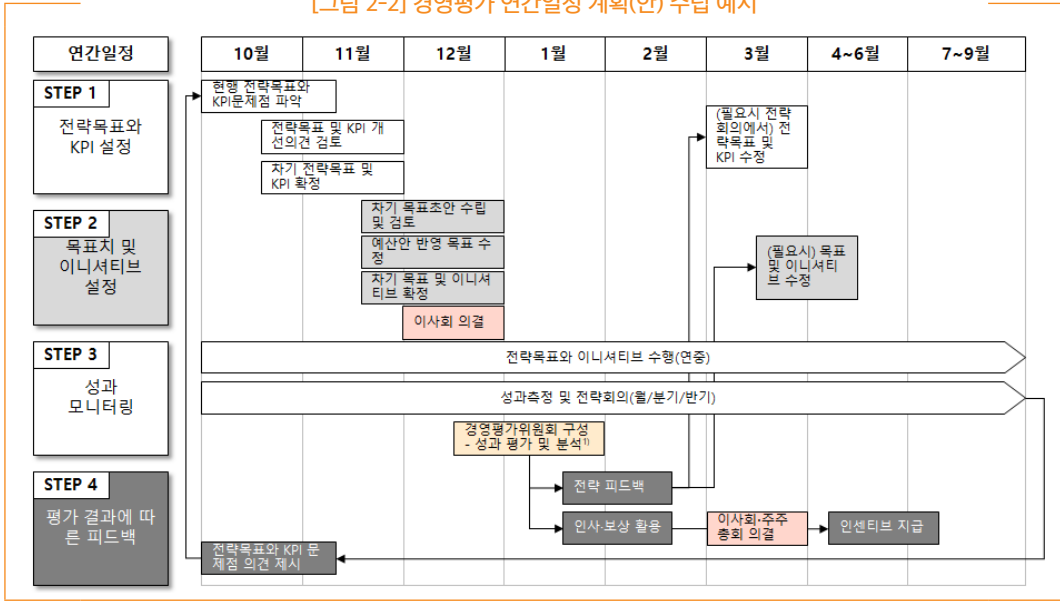


- 경영평가 운영 주체 및 역할 명시
 - 경영평가 역할 및 수행 프로세스를 정립함으로써 조직 구성원의 성과관리 및 평가제도 운영에 대한 이해도를 높이고 실행력을 강화
 - (이사회) 각 기술지주회사의 이사회에서는 매년 경영평가 계획(안) 검토 및 승인, 경영평가위원회 구성 및 평가결과 승인, 보상체계 운영
 - (경영평가위원회) 각 기술지주회사 성과를 평가하여 경영평가에 반영
 - » (위원 수) 위원장 포함 5인 내외 구성 필요
 - * 단, 외부전문가 포함하여 5인 내외로 구성하는 것이 바람직함
 - » (위원장) 이사회에서 기타비상무이사 중에서 선임
 - » (위원) 위원장을 제외한 기타비상무이사가 각 1인씩 추천
 - (기술지주회사) 경영평가 계획(매년 전략목표, 핵심성과지표 설정 및 연간 성과 목표치) 수립, 이사회 및 경영평가위원회 등의 운영 지원
- 기술지주회사 경영평가 절차 수립
 - 각 단계에서 이루어지는 경영평가 관리 활동은 다음과 같은 연중 일정계획을 수립하여 추진하는 것이 시점별 추진과제 달성에 효과적임
 - (경영평가 실시 준비) 매년 1월말까지 이사회를 개최하여 직전년도 성과평가를 위한 경영평가위원회 구성, 당해연도 경영평가 기본계획(안) 등에 대한 검토 및 승인
 - » 매년 1월말까지 이사회에서 직전년도 경영평가를 위한 경영평가위원 위촉(구성)
 - * 필요시, 경영평가의 공정성, 효율성 등의 제고 위해 컨설팅전문기관을 선정(연구재단 공모)하여

경영평가 실시

- (경영실적보고서 제출) 매년 2월말까지 직전년도 경영실적보고서 제출
- (경영평가 진행) 매년 3월말까지 각 기술지주회사 경영평가 완료
- (평가결과 승인) 매년 3월말까지 이사회(주주총회)에서 경영평가 결과 승인
- (평가결과 반영) 매년 4월말까지 직전년도 평가결과를 반영한 당해연도 경영계획 및 평가 계획(안) 수립, 경영평가 환류(인센티브 등) 실시

[그림 2-2] 경영평가 연간일정 계획(안) 수립 예시

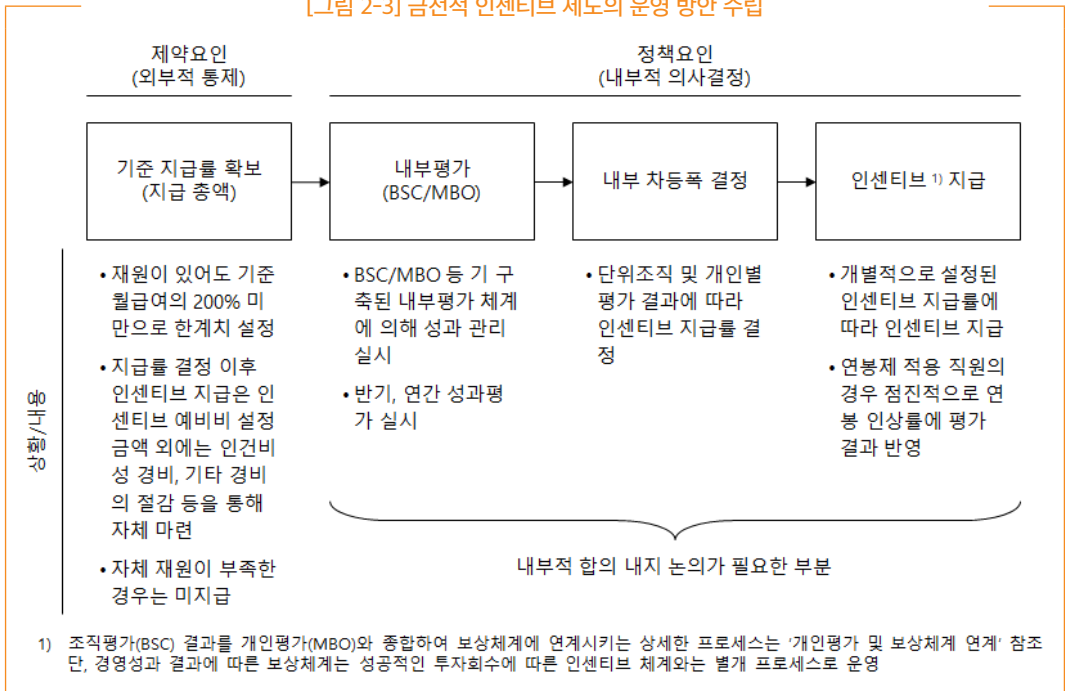


● 세부 단계별 주요내용

- STEP 1. 각 기술지주회사 당해연도 전략목표와 핵심성과지표 설정
 - 시기 : 매년 1월말까지
 - 주체 : 각 기술지주회사 경영진 ⇄ 이사회 소집
 - 내용 : 전기 전략적 성과관리체계 운영결과 분석, 전략목표와 핵심성과지표에 대한 검토 후 단위조직별 의견을 수렴, 전략목표 재설정, 전략목표별 핵심성공요인 검토 및 성과지표 재설정 등
- STEP 2. 목표치 및 이니셔티브 설정
 - 시기 : 매년 1월말까지
 - 주체 : 각 기술지주회사 이사회 개최 ⇄ 이사회 검토 및 승인(의결)
 - 내용 : 각 기술지주회사 중장기 발전전략, 사업계획(안) 및 예산(안)을 기준으로 핵심성과지표별 목표치 설정, 핵심성과 목표 달성을 위해 차기에 추진해야 할 이니셔티브(세부추진과제) 설정, 핵심성과 목표 및 이니셔티브 배분, 개인별 핵심성과계획서 수정 등

- STEP 3. 성과 모니터링
 - 시기 : 매월 말일까지
 - 주체 : 성과관리부서 ☞ 대표이사
 - 내용 : 관리시스템, 부서별 업무보고(주간회의록 등), 전년도 경영평가위원회 경영평가 의견 등을 활용해 핵심성과지표별 Data 집계, 성과 부진 및 우수항목을 파악하고, 해당 원인을 분석하여 차년도 전략목표와 핵심성과지표 설정할 때 반영 등
- STEP 4. 평가 결과에 따른 피드백(환류)
 - 시기 : 매년 4월말까지
 - 주체 : 각 기술지주회사 이사회 ☞ 이사회 의결(승인)
 - 내용 : 경영진과 조직 구성원에게 주기적으로 조직성과에 대한 전략적 피드백 실시, 전사적 혹은 부서 차원의 성과 제고를 위해 필요한 개선사항을 커뮤니케이션, 평가결과를 토대로 금전적 및 비금전적 보상 등을 실시하여 동기부여 등

[그림 2-3] 금전적 인센티브 제도의 운영 방안 수립

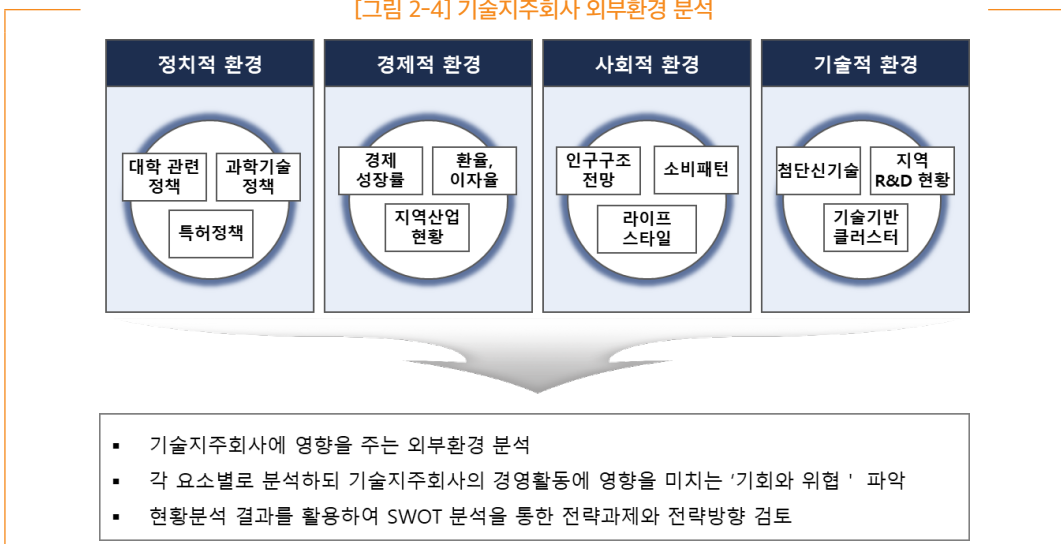


03 경영전략(계획 및 평가) 수립절차 예시

가. 기술지주회사의 환경을 분석하여 전략 방향을 도출한다.

- 기술지주회사의 환경을 분석하여 회사의 비전 및 목표 달성을 위한 전략을 수립한다.
- 기술지주회사에 영향을 미칠 수 있는 외부환경(PEST)을 분석한다.
 - 기술지주회사를 둘러싼 외부환경(정치적·경제적·사회적·기술적 환경)은 내부환경과 달리 기술지주회사가 어떠한 조치를 통해 관리하거나 변화를 일으킬 수 없다. 따라서 외부환경을 분석할 때, 통제 불가능한 외부환경으로부터 발생할 수 있는 기회와 위협을 발굴하고 파악한다는 관점에서 접근할 필요가 있다.

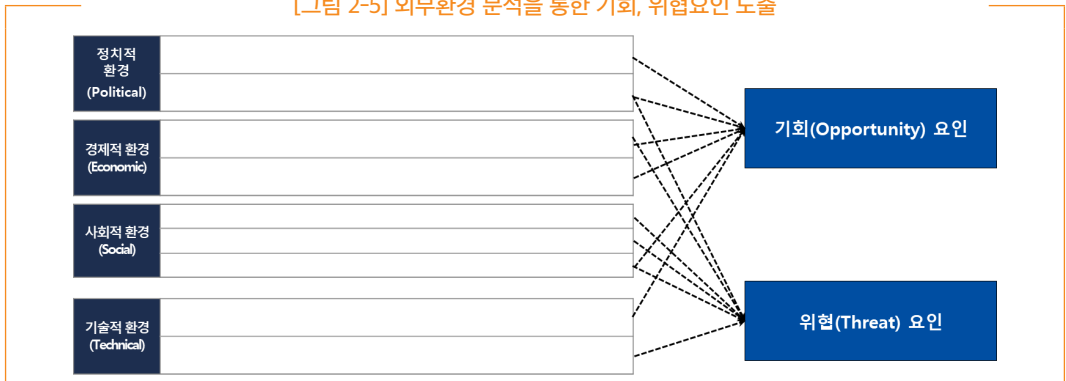
[그림 2-4] 기술지주회사 외부환경 분석



- 외부환경 분석을 위한 다양한 자료를 수집한다.
 - 교육부, 과기정통부, 산업부 등 정부기관 보도자료, 정부출연연구원 정책연구자료, 각 산업분야별 협회, 한국은행 등 정부기관 연구자료, 다양한 공사, 언론사, 신용평가기관, 삼성경제연구소 등 대기업 계열 연구기관, 각 지자체 산하 연구기관의 자료를 수집한다.
- 각 요소별로 구분하여 분석한다.
 - 기술지주회사(자회사)에 영향을 미칠 수 있는 정치적 환경(Political)을 분석한다.
 - » 대학 및 산학협력 관련 정책, 특허기술 등 지식재산권 관련 정책, 정부의 과학기술육성정책, 지자체의 지역산업 육성 정책 등을 분석한다.
 - 기술지주회사에 영향을 미칠 수 있는 경제적 환경(Economic)을 분석한다.
 - » 경제성장률, 이자율, 환율 등 주요 경제지표와 함께 기술지주회사가 속한 지역의 GRDP 변화 추세, 지역 고용률, 청년실업률 등 지역 경제환경도 분석한다.
 - 기술지주회사에 영향을 미칠 수 있는 사회적 환경(Social)을 분석한다.
 - » 국내 전체 및 해당 지역의 인구통계(연령 분포, 인구 유동성, 경제활동인구 비율, 출생률, 사망률 등), 라이프스타일, 교육수준, 소비 패턴 등을 분석한다.

- 기술지주회사에 영향을 미칠 수 있는 기술적 환경(Technical)을 분석한다.
 - » 기술지주회사는 본질적으로 대학의 보유기술을 사업화하는 임무를 가지고 있기 때문에 기술적 환경 분석은 매우 중요하다. 정부의 첨단신기술 육성정책에 따른 신기술 개발, 기술 혁신 트렌드, 지역 내 대학 및 연구기관의 연구 역량 및 클러스터 현황 등을 분석한다.
- 각 요소별 분석 결과를 토대로 기술지주회사와 관련성이 높은 요인을 종합·요약하여 기술지주회사의 기회 요인과 위협 요인을 도출한다.

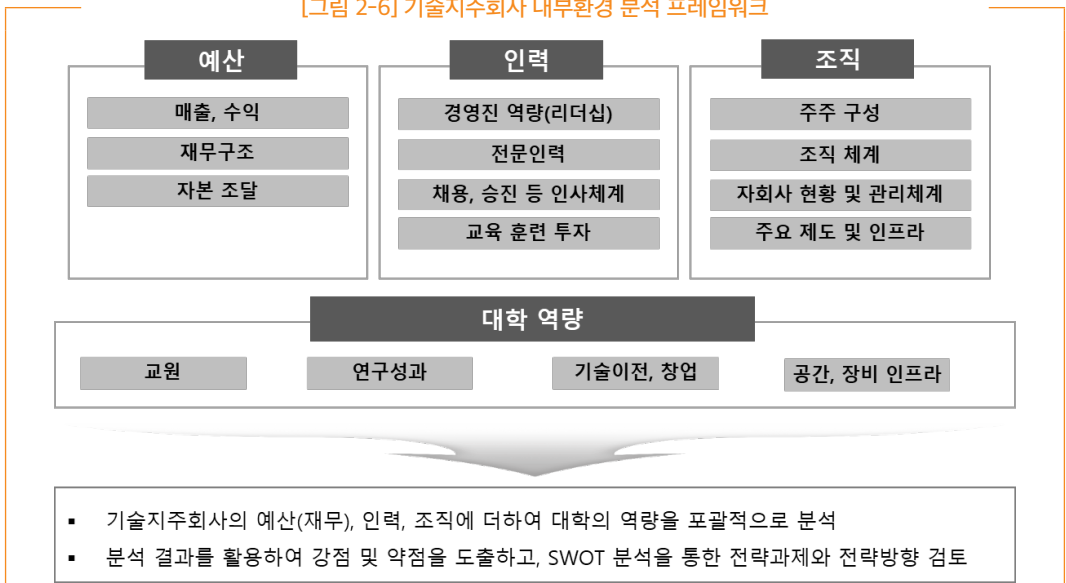
[그림 2-5] 외부환경 분석을 통한 기회, 위협요인 도출



나. 기술지주회사의 내부역량을 분석한다.

- 내부역량 분석을 위한 프레임 워크를 설정한다.
 - 기업의 내부역량 분석은 기업의 강점과 약점에 대한 점검 및 평가를 통해 기업의 전체적인 역량과 능력을 파악하는 과정이다. 기술지주회사는 기업의 일반적 역량 분석에 더하여 기술지주회사의 대주주인 대학(산학협력단)의 역량과 환경에 대한 분석도 필요하다. 이에 따라 기술지주회사의 예산, 인력, 조직, 대학 역량에 대한 분석 프레임워크를 설정한다.

[그림 2-6] 기술지주회사 내부환경 분석 프레임워크



- 프레임워크의 각 요소별로 강점은 더욱 강화하고 약점은 보완하는 방향에서 현황을 분석한다.
 - 기술지주회사의 예산(재무) 현황을 분석한다.
 - 매출, 수익과 재무구조, 자본 조달 현황을 분석한다.
 - 기술지주회사의 인력 현황을 분석한다.
 - 경영진 학력, 자격증 등 일반적 역량과 리더십, 기술지주회사 내 전문인력(변호사, 변리사, 회계사, 기술거래사 등) 현황, 채용·승진 등 인사체계, 교육 훈련 투자 등을 분석한다.
 - 기술지주회사의 조직 현황을 분석한다.
 - 기술지주회사의 주주 구성 현황, 조직 체계, 자회사 현황 및 관리체계, 성과관리 등 조직 운영 관련 주요 제도 및 인프라를 분석한다.
 - 대학 역량을 분석한다.
 - 교원
 - » 교원 현황에서는 교원 연령, 성별, 직급 분포(조교수-부교수-정교수 등), 이공계 교원 비율, 산업계 경력 보유 교원, 의약학 계열 보유 현황, 학과(기술분야)별 분포 등을 분석한다.
 - 연구성과
 - » 연구성과에서는 국제저명급(SCI급) 논문 편수(1인당), 연구비 수주액(국가, 기업) 등을 분석한다. 특히 연구성과는 대학알리미 등을 통하여 타 대학과 수평적 비교가 가능하므로, 기준연도를 정하고 경쟁(비교)대학과 비교분석 할 수 있다.
 - » BK21사업단 등 연구성과 창출을 직접적으로 지원하는 재정지원사업(대형연구사업)을 보유한 대학은 해당 사업단을 중심으로 연구성과를 추가 분석할 수 있다.
 - 기술이전, 창업
 - » 기술이전 및 창업 현황은 기술지주회사의 실적에 직접적이고 단기적인 영향을 미치는 주요 요인이다. 지식재산권 현황은 특허 (출원)등록 실적, 해외특허 보유 현황(유형별, 출원국별)을 분석하고, 등급체계가 마련되어 등급이 부여된 경우 등급별 현황을 분석한다.
 - » 기술이전 건수와 수입은 앞서 분석한 교원 현황, 연구성과와 연결하여 1인당 기술이전, 교원 계열(이·공·의·약)별 기술이전 실적 등으로 학내에서 비교 분석할 수 있으며, 대학 알리미 공시를 통해 타 대학과 비교 분석할 수 있다.
 - 공간, 장비, 인프라
 - » 공간, 장비, 인프라 요인은 기술사업화와 직접적인 관계가 있는 고가기자재 인프라와 창업보육실 현황 등 주요 공간 인프라를 분석한다. 인적 인프라로서 이공계 대학원생을 포함할 수 있으며 전일제·시간제 대학원생이 구분된 경우에는 구분하여 분석한다.

다. SWOT 분석을 통해 전략과제를 도출한다.

- 외부환경 분석을 통해 기회(O)와 위협(T) 요인을 도출하고, 내부역량 분석을 통해 강점(S)과 약점(W) 요인을 도출한다.

[그림 2-7] SWOT 요인 도출

SWOT 요인			
강점(S)		약점(W)	
S1		W1	
S2		W2	
S3		W3	
S4		W4	
S5		W5	
S6		W6	
S7		W7	
S8		W8	
기회(O)		위협(T)	
O1		T1	
O2		T2	
O3		T3	
O4		T4	
O5		T5	
O6		T6	
O7		T7	
O8		T8	

- 각 요인을 교차하는 Cross-SWOT 매트릭스를 작성하여 전략과제를 도출한다.
 - SO 전략과제를 도출한다.

[그림 2-8] SO 전략과제 도출

SO 전략	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
	O1	< S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, O1, O2, O3, O5, O6, O7, O8 >						
O2	<input type="text"/>							
O3	< S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8 >							
O4	<input type="text"/>							
O5	< S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, O1, O2, O3, O5, O6, O7, O8 >							
O6	<input type="text"/>							
O7	< S1, S3, S4, S5, S7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8 >							
O8	<input type="text"/>							

- ST 전략과제를 도출한다.

[그림 2-9] ST 전략과제 도출

ST 전략		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
T1		<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 20px; margin: 5px;"></div> </div> <div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center; margin: 5px;"> < S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, T1, T2, T3, T5, T6, T7 > <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 20px;"></div> </div> <div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center; margin: 5px;"> < S1, S2, S3, S4, S5, S7, T1, T3, T4, T5, T6, T7 > <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 20px;"></div> </div> <div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center; margin: 5px;"> < S1, S2, S3, S4, S5, S7, S8, T1, T2, T4, T5, T6, T7, T8 > <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 20px;"></div> </div>							
T2									
T3									
T4									
T5									
T6									
T7									
T8									

- WO 전략과제를 도출한다.

[그림 2-10] WO 전략과제 도출

WO 전략		W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8
O1		<div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center; margin: 5px;"> < W1, W3, W4, W5, O1, O2, O3, O5, O6, O7 > <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 20px;"></div> </div> <div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center; margin: 5px;"> < W1, W3, W4, W5, W7, W8, O1, O2, O3, O5, O6, O7 > <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 20px;"></div> </div> <div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center; margin: 5px;"> < W3, W4, W5, W7, W8, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8 > <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 20px;"></div> </div>							
O2									
O3									
O4									
O5									
O6									
O7									
O8									

- WT 전략과제를 도출한다.

[그림 2-11] WT 전략과제 도출

WT 전략		W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8
T1		<div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center; margin: 5px;"> < W1, W3, W4, W5, T1, T3, T5, T6, T7, T8 > <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 20px;"></div> </div> <div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center; margin: 5px;"> < W3, W4, W5, W7, W8, T3, T4, T5, T6, T7, T8 > <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 20px;"></div> </div> <div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center; margin: 5px;"> < W1, W2, W3, W4, W5, W8, T3, T4, T5, T6, T7, T8 > <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 20px;"></div> </div> <div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center; margin: 5px;"> < W1, W2, W3, W4, W5, W8, T1, T3, T4, T6, T7, T8 > <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 20px;"></div> </div>							
T2									
T3									
T4									
T5									
T6									
T7									
T8									

- SWOT 분석을 통한 결과를 종합하여 최종 전략과제를 도출한다.

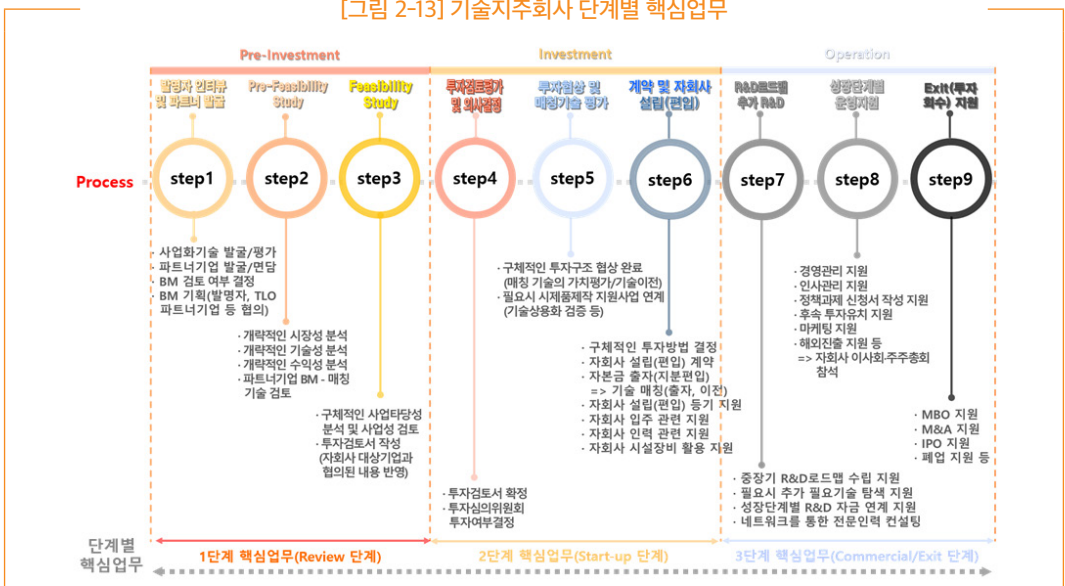
[그림 2-12] WT 전략과제 도출



라. 전략과제(목표) 달성 정도(여부)를 측정하기 위한 성과지표를 개발한다.

- 기술지주회사의 업무를 단계별로 구분하고 주요 실행과제(성과지표)를 발굴한다.
 - 기술지주회사 업무단계를 분석하여 핵심업무를 도출한다.
 - 1단계는 Review 단계로 발명자 인터뷰 및 파트너 발굴, Pre-Feasibility Study, Feasibility Study 등 세부단계로 구분하여 핵심업무를 도출한다.
 - 2단계는 Start-Up 단계로 투자검토평가 및 의사결정, 투자협상 및 매칭기술 평가, 계약 및 자회사 설립(편입) 등 세부단계로 구분하여 핵심업무를 도출한다.
 - 3단계는 Commercial/Exit 단계로 추가 R&D, 성장단계별 운영지원, EXIT 등 세부단계로 구분하여 핵심업무를 도출한다.

[그림 2-13] 기술지주회사 단계별 핵심업무



- 기술지주회사의 성과지표 수립을 위한 실행과제(평가지표)를 도출한다.
- 기술지주회사의 핵심업무를 기초로 사업수행 영역에 실행과제(평가지표)를 도출하고, 조직 자체의 경영과 관련된 활동을 실행하고 평가할 수 있도록 경영지원 영역에도 실행과제(평가지표)를 마련한다.

[그림 2-14] 기술지주회사 사업 단계별 핵심업무의 주요 실행과제 도출 예시

구분	업무 단계	업무 세부 단계	핵심 실행과제(평가지표)	평가지표 분류	
				정량	정성
사업 수행	Review 단계	Deal-sourcing Network	국내외 관련 기관, 기업, 투자기관 등 협력 네트워크 구축		
		Gathering Tech	출자기관(주주-TLO) 보유기술 중 사업화 가능기술의 탐색		
		Gathering Biz	국내외 BM 탐색 및 창업그룹(파트너기업) 소싱		
		Matching	투자 대상기업(창업집단)과 사업화 대상기술의 매칭		
	Start-up 단계	Tech. Pre-Valuation	사업성(시장성, 기술성, 수익성 등)에 의한 투자검토서 작성		
		Decision of Investment	투자심의위원회 개최 및 투자여부 결정		
		Tech. Capitalization	사업화 대상기술 가치평가 또는 자본화(기술이전 협상 등)		
	P&D 단계 (필요시)	Start-up	출자회사(자회사) 투자 (설립, 편입)		
		Tech add-on development	출자회사(자회사) 추가 보완-필요기술의 매칭(이전) 및 개발 지원		
		Outside-Tech Pre-Screening	출자회사(자회사) 추가 보완-필요기술의 외부(타 기관) 소싱 지원		
		Tech. Packaging	출자회사(자회사) 추가 보완-필요기술의 획득과 보유기술과의 융합		
	Commercial 단계	Growth Support	재무, 인사, 마케팅, 지원사업 등 자회사(출자회사) 성장단계별 지원		
		IR. Due-diligence	전문연절, VC, 금융은행 등으로부터 후속 투자유치 지원(컨설팅 등)		
		Project Financing	투자금융과 연계지원을 통한 자회사(출자회사) 시장진입 프로젝트		
Exit 단계	Evaluation	출자회사(자회사)의 사후관리(사업모델 review, 재무분석, 일자리 등)			
	Exit 전략	출자회사(자회사) 성장단계별 Exit전략(MBO/M&A/배당/IPO) 관리			
	Exit	출자회사(자회사) Exit전략(MBO/M&A/배당/IPO) 실행			
경영 지원	조직역량강화 (자립화)	조직역량 개선	사업관리체계(사규 및 서식, 운영 프로세스 준수 등) 표준화 등 전문인력 확보 및 역량 강화프로그램 운영 등		
		재원조달 확대	펀드 결성-운영, 액셀러레이터, TIPS 운영사 등 투자기능 확대 활동 정부지원사업 등을 활용한 운영재원 및 투자재원 조달 활동		
	고객소통 (커뮤니케이션)	출자기관(주주)	출자기관(주주) 협력 프로그램 운영 출자기관(주주) 정기적 방문-만남의 장 등을 통한 소통 활동		
		출자회사(자회사)	출자회사(자회사) 이사회 및 주주총회 참석 출자회사(자회사) 정기적 방문-만남의 장 등을 통한 소통 활동		

- 기술지주회사의 전략과제(목표) 별 성과목표 및 성과지표를 설정한다.

<표 2-1> 기술지주회사 성과지표 예시

전략목표 (전략과제)	성과목표	배점 (100)	성과지표	목표치 배점 (가중치)
투자전략 고도화 및 성과창출	창업-초기기업 출자 확대	30	투자대상 창업-초기기업 발굴 건수	20
			창업-초기기업 투자 건수	10
	자회사 성장지원 및 투자관리	20	공동투자·후속투자 유치지원 건수	10
			정부 R&B지원사업 등 수주지원 건수	5
			투자회수(Exit) 금액	5
협력체계 및 성과연계	고객 소통 강화	10	출자기관(주주) 및 자회사 만족도 조사 (만족도 목표 점수 대비 측정)	10

<표 2-1> 기술지주회사 성과지표 예시

전략목표 (전략과제)	성과목표	배점 (100)	성과지표	목표치 배점 (가중치)
자생적 역량강화 및 사회적 가치 구현	조직역량 강화	20	운영재원 확보(정부사업) 연계 건수	10
			운영재원 확보 금액(운영경비 대비 10%)	5
		핵심 업무에 대한 외부전문가 활용 건수	5	
	사회적 가치 구현	20	일자리 성과 창출 및 노력도	20
소계		100		100

마. 기술지주회사의 연간 경영계획을 수립한다.

- 기술지주회사 당해연도 전략목표와 핵심성과지표를 설정한다.
 - 매년 초 기술지주회사 구성원(경영진)이 작성하고 이사회에서 의결한다.
 - 전략목표와 핵심성과지표 설정을 위하여, 전기의 성과 결과를 분석하고, 단위조직별 의견을 수렴하여 전략목표를 설정(재설정)한다.

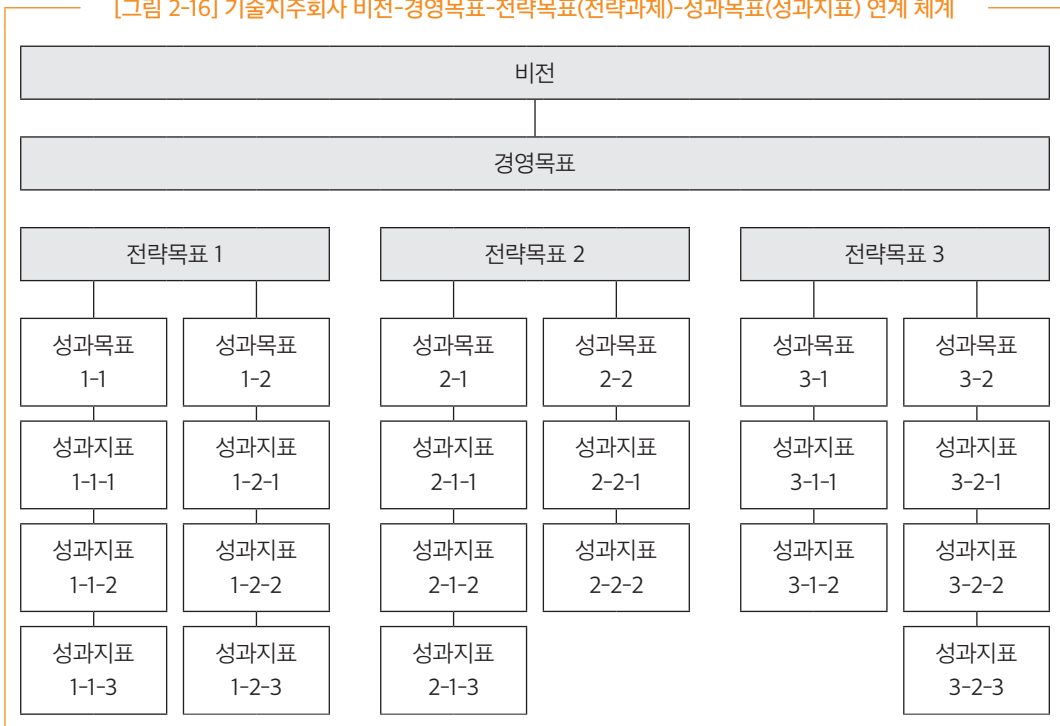
[그림 2-15] 기술지주회사 경영계획서 중 성과목표 및 성과지표 작성 서식 예시

전략목표 1	○○○○○			배점 : 00점/100점 만점
성과목표	배점 (%)	성과지표	배점 (%)	
1-1. ○○○○				
1-2. ○○○○				
1-3. ○○○○				
총 계(S)	00 (100%)			00 (100%)
전략목표 2	○○○○○			배점 : 00점/100점 만점
성과목표	배점 (%)	성과지표	배점 (%)	
2-1. ○○○○				
2-2. ○○○○				
2-3. ○○○○				
총 계(S)	00 (100%)			00 (100%)

- 당해연도 성과지표 목표치(값) 및 세부추진과제를 설정한다.
 - 매년 초 기술지주회사 구성원(경영진)이 작성하고 이사회에서 의결한다.
 - 성과지표 목표치(값)의 설정 방법은 다음의 사항을 참고한다.
 - 기관의 지속성장을 도모할 수 있도록 객관적이고 도전적·혁신적으로 설정해야 한다.
 - 사업연도의 목표치, 목표 도출 근거, 측정 방법(측정 산식) 등을 함께 제시한다.
 - 설정 근거는 과거 실적치, 유사기관의 수준, 기관 역량 및 발전 추세 등을 종합적으로 고려하여 구체적 근거를 제시한다.

- 성과지표 목표치(값)과 세부추진과제를 설정할 때 다음과 같은 세부 내용을 포함한다.
 - 기술지주회사 중장기 발전전략, 사업계획(안) 및 예산(안)을 기준으로 핵심성과지표별 목표치를 설정한다.
 - 핵심성과 목표 달성을 위해 차기에 추진해야 할 세부추진과제를 설정한다.
 - 핵심성과 목표 및 세부추진과제를 조직 내 부서(팀)별로 배분한다.
 - 개인별 핵심성과계획서를 작성(수정)하여 포함한다.
- 기술지주회사의 비전과 연계된 당해연도 경영목표, 전략목표(과제), 성과목표 및 성과지표를 제시한다.

[그림 2-16] 기술지주회사 비전-경영목표-전략목표(전략과제)-성과목표(성과지표) 연계 체계



바. 기술지주회사의 연간 경영성과를 모니터링 및 관리한다.

- 매월 기술지주회사의 전략목표를 중심으로 성과지표 달성현황을 모니터링하고 관리한다.
 - 사업화 유망기술 및 BM 관리, 자회사 투자(설립, 편입), 자회사 투자관리 및 성장지원 업무 등 기술지주회사의 핵심업무 및 전략과제를 중심으로 성과를 관리한다.
- 기술지주회사 성과관리부서는 다음의 사항을 총합하여 대표이사에게 매월 보고한다.
 - 핵심성과지표별 달성 현황 데이터를 집계한다.
 - 성과 부진 및 우수 성과지표를 파악하고 원인을 분석한다.
 - 달성현황 및 원인 분석 결과를 종합한다.

04 경영평가 성과지표 정립 및 평가방안 검토

가. (검토인) 기술지주회사 핵심업무에 의한 경영평가 방안

- ▶(평가지표) 기술지주회사의 핵심업무를 기반으로 통일성(정량지표)과 차별성(정성지표)으로 재정립
- ▶(평가방안) 기술지주회사 핵심업무 기반으로 정량지표를 설정하고, 정성지표는 각 기술지주회사의 특성에 따라 설정

- 이미 경영평가를 실시하고 있는 기술지주회사의 성과지표사례 검토
 - 기술지주회사제도 도입 및 설립목적에 부합하는 핵심업무 기반으로 재정립 필요

<표 2-2> 기술지주회사(신기술창업전문회사) 전략목표/전략과제/실행과제(평가지표) 사례

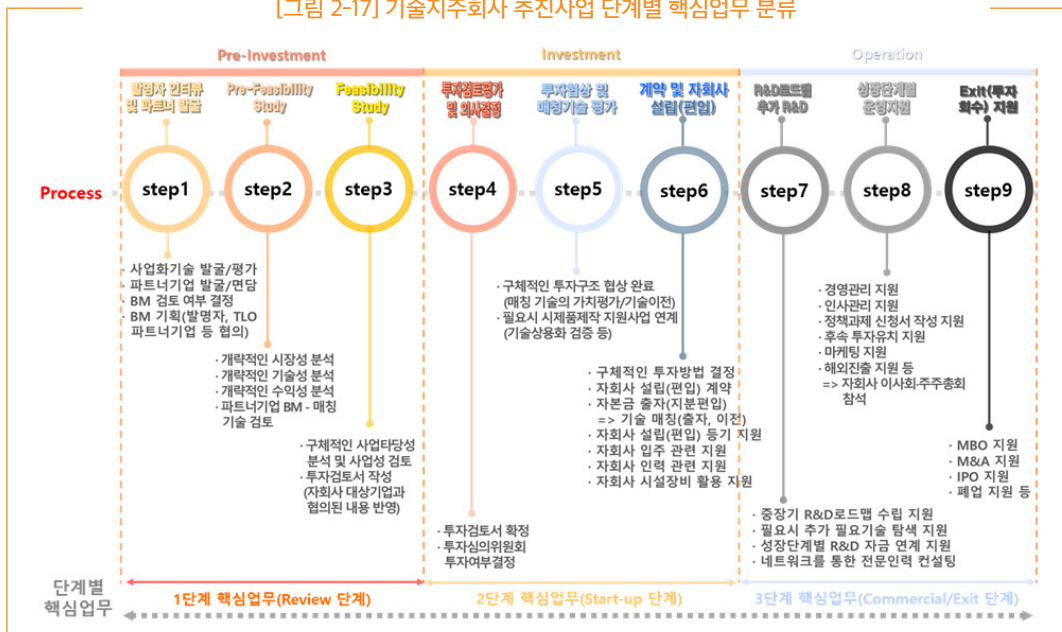
구분	전략목표	전략과제	실행과제(평가지표)		지표분류	
					정량	정성
A 기술 지주 회사	사 업	투자전략 고도화 및 성과 창출	투자전략의 개선	전문가 창업팀 투자	○	
				기업연계형 투자	○	
				투자심사 프로세스 개선		○
		BM 개발 및 활용	출연(연) 기술기반 BM 개발	○		
				BM 기반 투자성과 도출	○	
			투자회수 모델 시현	집중지원 대상 선정		○
		회수활동 실시			○	
		협력 네트워크 확충 및 성과 연계	공공연과 지속적 협력 강화	공공연과 교류 활성화	○	
				연구원 창업 지원	○	
				기술사업화 행사 등 지원	○	
	성장지원기반 구축 및 활용		전문가 활용 강화	○		
			자회사 성장 지원	해외진출지원,R&BD 자금연계	○	
			자회사 사후관리시스템 운영		○	
	투자자그룹 협력 강화		투자자그룹 네트워크 확충 및 협력 추진	○		
		후속/공동투자 연계	○			
	경 영	자생적 경쟁력 강화	액셀러레이터 역할 강화	법인형 액셀러레이터 자격 확보		○
				대학 기술사업화 투자조합결성 준비		○
			조직 역량 개선	인사평가제도 개선		○
				제규정 정비를 통한 효율성 제고		○
		자회사 협력 모델 구축	운영기반 구축 지원		○	
교류 활성화				○		

<표 2-2> 기술지주회사(신기술창업전문회사) 전략목표/전략과제/실행과제(평가지표) 사례

구분	전략목표	전략과제	실행과제(평가지표)	지표분류		
				정량	정성	
B 기 술 지 주 회 사	자회사	투자 전략 개선	초기기업 발굴 확대 건수	0		
			공동 투자및 클럽 딜, 투자 클러스터링 건수	0		
		자회사 설립(편입)	출자회수 개수	0		
			자회사 투자금액	0		
		성과창출	투자수익 실현을 통한 선순환 구조 확립	투자회수 건수	0	
				투자회수 금액	0	
	투자 전략 고도화		투자 회수 목표 관리제 도입		0	
			다각화된 출구전략 마련		0	
	협력 네트워크 확충 및 성과 연계	(과기특성화) 대학 협력 강화	(과기특성화) 대학과의 협력 체계 구축 건수	0		
			자회사 성장지원 체계	사후관리 등급 설정 및 맞춤형 지원 건수	0	
	관 리	조직효율성 강화	강소조직 실현	인원:12명→7명	0	
				조직: 팀체제 변경		0
		자립화 방안 모색	성과보상	기준 마련		0
				정부과제 발굴	사업 규모 / 개수	0

● 기술지주회사 핵심업무 필수지표 설정

[그림 2-17] 기술지주회사 추진사업 단계별 핵심업무 분류



[그림 2-18] 기술지주회사 사업 단계별 핵심업무의 주요 실행과제 도출

구분	업무 단계	업무 세부 단계	핵심 실행과제(평가지표)	평가지표 분류	
				정량	정성
사업 수행	Review 단계	Deal-sourcing Network	국내외 관련 기관, 기업, 투자기관 등 협력 네트워크 구축		
		Gathering Tech	출자기관(주주-TLO) 보유기술 중 사업화 가능기술의 탐색		
		Gathering Biz	국내외 BM 탐색 및 창업그룹(파트너기업) 소싱		
		Matching	투자 대상기업(창업집단)과 사업화 대상기술의 매칭		
	Start-up 단계	Tech. Pre-Valuation	사업성(시장성, 기술성, 수익성 등)에 의한 투자검토서 작성		
		Decision of Investment	투자심의위원회 개최 및 투자여부 결정		
		Tech. Capitalization	사업화 대상기술 가치평가 또는 자본화(기술이전 협상 등)		
	P&D 단계 (필요시)	Start-up	출자회사(자회사) 투자 (설립, 편입)		
		Tech add-on development	출자회사(자회사) 추가 보완-필요기술의 매칭(이전) 및 개발 지원		
		Outside-Tech Pre-Screening	출자회사(자회사) 추가 보완-필요기술의 외부(타 기관) 소싱 지원		
	Commercial 단계	Tech. Packaging	출자회사(자회사) 추가 보완-필요기술의 획득과 보유기술과의 융합		
		Growth Support	재무, 인사, 마케팅, 지원사업 등 자회사(출자회사) 성장단계별 지원		
		IR. Due-diligence	전문연결, VC, 금융은행 등으로부터 후속 투자유치 지원(컨설팅 등)		
	Exit 단계	Project Financing	투자금융과 연계지원을 통한 자회사(출자회사) 시장진입 프로젝트		
Evaluation		출자회사(자회사)의 사후관리(사업모델 review, 재무분석, 일자리 등)			
Exit 전략		출자회사(자회사) 성장단계별 Exit전략(MBO/M&A/배당/IPO) 관리			
경영 지원	조직역량강화 (자립화)	Exit	출자회사(자회사) Exit전략(MBO/M&A/배당/IPO) 실행		
		조직역량 개선	사업관리체계(사규 및 서식, 운영 프로세스 준수 등) 표준화 등 전문인력 확보 및 역량 강화프로그램 운영 등		
	고객소통 (커뮤니케이션)	재원조달 확대	펀드 결성·운영, 액셀러레이터, TIPS 운영사 등 투자기능 확대 활동 정부지원사업 등을 활용한 운영재원 및 투자재원 조달 활동		
		출자기관(주주)	출자기관(주주) 협력 프로그램 운영		
		출자기관(주주)	출자기관(주주) 정기적 방문·만남의 장 등을 통한 소통 활동		
		출자회사(자회사)	출자회사(자회사) 이사회 및 주주총회 참석		
		출자회사(자회사)	출자회사(자회사) 정기적 방문·만남의 장 등을 통한 소통 활동		

● 기술지주회사 전략목표/전략과제/실행과제 체계 개선방안

- 정량지표는 기술지주회사 핵심업무 기반으로 설정하고, 정성지표는 타 기술지주회사 현황을 분석하여 기술지주회사 운영 여건을 고려한 평가지표로 설정(자율지표)

구분	전략목표	전략과제(예시)	실행과제(평가지표 예시)	지표분류		
				정량	정성	
기술지주회사(공동)	투자전략 고도화 및 성과 창출	BM 발굴 및 검토 (Review 단계)	투자자그룹 네트워크 확충 및 협력 추진	○		
			주주기관 기술기반 BM 발굴 및 투자검토	○		
			수요기업(개인) 기반 BM 발굴 및 투자검토	○		
		투자전략 및 실행 (Start-up 단계)	투자심의위원회 개최 및 투자검토 건수	자회사 투자(설립, 편입) 건수	○	
				자회사 사후관리시스템 운영관리	○	
		자회사 사후관리 (Commercial 단계)	자회사 성장단계별 맞춤형 지원관리	자회사 투자(설립, 편입) 건수	○	
				자회사 사후관리시스템 운영관리	○	
				자회사 성장단계별 맞춤형 지원관리	○	
		전략적 투자회수 (Exit 단계)	자회사 투자회수 활동 및 성과창출	자회사 사후관리시스템 운영관리	○	
				자회사 성장단계별 전략적 투자회수 관리	○	
			자회사 투자회수 활동 및 성과창출	○		

구분	전략목표	전략과제(예시)	실행과제(평가지표 예시)	지표분류	
				정량	정성
기 반 업 무 활 동 (자 율)	자생적 경쟁력 강화	조직역량 개선 (자생력 강화)	사업관리체계 표준화를 통한 효율성 제고		○
			전문인력 확보 및 유지, 역량강화 지원활동		○
		재원조달 확대 (자생력 강화)	외부전문가를 활용한 조직역량 확대 활동		○
			펀드/액셀러레이터/TIPS 등 투자기능 확대		○
	고객 협력체계 강화	지속적 협력 강화 (고객(주주) 소통)	정부지원사업 등을 활용한 재원조달 활동		○
			주주(기관) 연계·협력 프로그램 개발, 운영		○
		자회사 협력 모델 (고객(자회사) 소통)	주주(기관)과 만남의 장 등 소통 행사 운영		○
			자회사 협력·지원 프로그램 개발, 운영		○
			자회사와 만남의 장 등 소통 행사 운영		○
					○

● 성과지표 평가방안

- 정량지표 평가방법

- (정량 평가의 총점) 평가지표별 달성도 점수와 달성도 인정비율을 곱한 값을 모두 더하여 산출
 - » 정량평가 총점 = $\Sigma(\text{평가지표별 달성도 점수} \times \text{달성도 점수 인정비율})$
- 평가지표별 달성도 점수는 목표 대비 실적의 비율로 산출하고 달성도의 질적 평가를 통해 달성도 점수의 인정비율을 산출
- (달성도 점수 산출) 정량 평가지표별 목표 대비 달성 실적을 구간(S, A, B, C, D 등)으로 구분하여 평가하고 각 등급별 점수를 부여함
 - » 등급별 구간 간격은 A등급 100% 기준으로 상하 등급별로 순차적으로 20%씩 간격 설정
 - » 예: S-6점(120%), A-5점(100%), B-4점(80%), C-3점(60%), D-2점(40%)
- (달성도 점수 인정비율 산출) 달성도 점수의 인정비율은 각 정량평가지표별 달성 실적의 유효성 및 우수성에 대한 평가를 통해 4개 등급으로 나누어 인정 비율 부여

<표 2-3> 달성도 인정비율 기준

평가등급	달성도 점수 인정비율
S(우수)	100%
A(양호)	90%
B(보통)	80%
C(미흡)	70%

- 정성지표 평가방법

- 정량적 목표가 설정되지 않은 평가영역에 대한 정성적 평가는 주요 실행 계획의 이행 여부에 대한 Check List를 활용하거나 정성적 요소의 달성도에 따라 객관적으로 평가함
 - » 예: S-5점(100%), A-4점(80%), B-3점(60%), C-2점(40%), D-1점(20%)

- 가산점 부여

- 투자 회수를 촉진하기 위하여 회수 수익률에 따라 가산점을 최대 5점까지 부여

<표 2-4> 가산점 부여 기준

회수 수익률	가산점
수익률 125% 이상	5점
수익률 100% 이상	4점
수익률 75% 이상	3점
수익률 50% 이상	2점
수익률 25% 이상	1점

(*) 수익률(%) = {Σ(건별 회수금액 - 건별 투자원금) ÷ Σ(건별 투자원금)} × 100

- 평가지표별 배점 구조

- 사업목표 100% 달성 기준

평가영역	평가지표	배점	계
사업	정량지표	65점	80점
	정성지표	15점	
경영	정성지표	20점	20점
소계			100점

- 사업목표 초과 달성 시

평가영역	평가지표	배점	계
사업	정량지표	78점	93점
	정성지표	15점	
경영	정성지표	20점	20점
(투자회수시) 가산점		5점	5점
소계			118점

- 평가점수

» 총점 118점 기준*

* 정량 목표 총점 78점 + 정성 목표 총점 35점 + 회수 시 가산점 최대 5점

- 정량지표 및 평가기준 : 예시
 • 정량평가지표 및 평가기준 : 예시

평가영역(총배점)		평가지표	배점	성과목표	평가기준 및 평가등급(점수)
사업 (65)	투자 전략의 개선 (20)	전문가 창업팀 투자	20	<ul style="list-style-type: none"> 투자 10건 * 투자예산 : 40억원 	S(24점) : 11건 이상 / A(20점) : 10건 / B(16점) : 9건 / C(12점) : 8건 / D(8점) : 7건 * 6건 이하는 0점 처리
		기업연계형(JV 포함) 투자			
	BM 개발 및 활용 (10)	산학협력단 기술 기반 BM 개발	10	<ul style="list-style-type: none"> BM 개발 7건 	S(12점) : BM 개발 8건 및 투자 2건 이상 연계 A(10점) : BM 개발 7건 및 투자 1건 연계 B(8점) : BM 개발 6건 및 투자 1건 연계 C(6점) : BM 개발 5건 및 투자 1건 연계 D(4점) : BM 개발 4건 이하로써 투자 1건 연계 * 기타는 0점 처리
		BM 기반 투자 성과 도출			
산학협력단과 지속적 협력 강화 (15)	산학협력단과 교류 활성화	5	<ul style="list-style-type: none"> 산학협력단 담당자 월 1회 방문 및 정보 교류* 주주기관 간담회 연 1회 개최 소위원회 회의 정례화(격월) 	S(6점) : 3개의 성과목표를 각각 초과달성 A(5점) : 3개의 성과목표를 각각 달성 B(4점) : 3개의 성과목표 중에서 2개만 목표달성 C(3점) : 3개의 성과목표 중에서 1개만 목표달성 D(0점) : 3개의 성과목표 중에서 1개도 목표 미달성	
	교원 및 학생 창업 지원	5	<ul style="list-style-type: none"> 교원 및 학생창업 지원 2건 	S(6점) : 교원 및 학생창업 3건 이상 A(5점) : 교원 및 학생창업 2건 B(4점) : 교원 및 학생창업 1건 C(3점) : 교원 및 학생창업 없으나 지원은 1건 이상 D(0점) : 실적 없음	
	기술사업화 행사 지원	5	<ul style="list-style-type: none"> 산학협력단 추천 투자건 검토*, 프로그램 공동기획 및 기술이전 연계 10건 이상 * 예비심사 상정 기준 	S(6점) : 11건 이상 / A(5점) : 10건 / B(4점) : 9건 / C(3점) : 8건 / D(2점) : 7건 * 6건 이하는 0점 처리	

평가영역(총배점)	평가지표	배점	성과목표	평가기준 및 평가등급(점수)
성장지원 기반 구축 및 활용 (10)	전문가 활용 강화	5	<ul style="list-style-type: none"> • 산업 및 투자 전문가 위원단 구성 (30인) • 자회사 전문연계 5건* * 고문 활용 포함	S(6점) : 전문기위원단 30인 초과 구성 및 자문 연계 6건 이상 A(5점) : 전문기위원단 30인 구성 및 자문 연계 5건 B(4점) : 전문기위원단 최소 25인 구성 및 자문연계 최소 4건 C(3점) : 전문기위원단 최소 20인 구성 및 자문연계 최소 3건 D(2점) : 전문기위원단 최소 15인 구성 및 자문연계 최소 2건 * 기타는 0점 처리
	자회사 성장지원	5	<ul style="list-style-type: none"> • 해외진출 지원 2건 • R&BD 자금 연계 5건 	S(6점) : 해외진출 지원 3건 이상 및 R&BD 자금 연계 6건 이상 A(5점) : 해외진출 지원 2건 및 R&BD 자금 연계 5건 B(4점) : 해외진출 지원 최소 2건 및 R&BD 자금 연계 최소 4건 C(3점) : 해외진출 지원 최소 1건 및 R&BD 자금 연계 최소 4건 D(2점) : 해외진출 지원 최소 1건 및 R&BD 자금 연계 최소 3건 * 기타는 0점 처리
투자자그룹 협력 강화 (10)	투자자그룹 네트워크 확충 및 협력 추진	5	<ul style="list-style-type: none"> • 국내외 투자자그룹 MOU 5건 • 투자자그룹 대상 IR 2건 	S(6점) : MOU 체결 6건 이상 및 IR 3건 이상 A(5점) : MOU 체결 5건 및 IR 2건 B(4점) : MOU 체결 최소 4건 및 IR 최소 2건 C(3점) : MOU 체결 최소 3건 및 IR 최소 2건 D(2점) : MOU 체결 최소 3건 및 IR 최소 1건 * 기타는 0점 처리
	후속투자/ 공동투자 연계	5	<ul style="list-style-type: none"> • 자회사 후속투자/공동투자 4건 	S(6점) : 후속투자 또는 공동투자 실적 총 5건 이상 A(5점) : 후속투자 또는 공동투자 실적 총 4건 B(4점) : 후속투자 또는 공동투자 실적 총 3건 C(3점) : 후속투자 또는 공동투자 실적 총 2건 D(2점) : 후속투자 또는 공동투자 실적 총 1건 * 기타는 0점 처리
합계				65

• 정량평가지표 인정비용 평가기준 : 예시

평가영역	평가지표	인정비용 평가주안점	인정비용
투자 전략의 개선	전문가 창업팀/기업연계형 투자	<ul style="list-style-type: none"> 전문가 창업팀 투자와 기업연계형 투자가 대학(산학협력단) 기술사업화의 목적에 부합하고, 투자예산 범위 내에서 적절히 이루어졌는가? 전문가 창업팀의 경우 해당 산업이나 기술 분야에서 충분한 전문성과 경력을 보유한 팀인가? 기업연계형 투자의 경우 사업주체가 해당 신사업분야에서 사업성과를 기대할 만큼 사업역량을 보유하고 있는가? 	S : 우수 (100%) A : 양호 (90%) B : 보통 (80%) C : 미흡 (70%)
	BM 개발 및 활용	<ul style="list-style-type: none"> 대학(산학협력단) 기술이 BM 개발의 기간이 되었는가? BM 구성과 내용이 BM로서 충분히 인정할 만한가? BM이 사업화 주체가 사업을 추진할 때 충분히 활용할 가치가 있는가? BM의 신규성 또는 독창성이 부각될 수 있는가? BM이 기술성과 시장성 측면에서 긍정적인 평가를 받을 만한가? 투자로 연계된 BM은 회사의 정상적인 투자심사 절차를 준수했는가? 투자로 연계된 BM은 기타 투자건과 비교할 때 평균 이상의 성과를 기대할 수 있는가? 	
대학 (산학협력단)과 지속적 협력 강화	대학(산학협력단)과 교류 활성화	<ul style="list-style-type: none"> 담당자별로 월 1회 대학(산학협력단) Lab 방문한 기록이 관리되고 있는가? 담당자별 대학(산학협력단) Lab 방문 목적과 결과 내용이 해당부서에 전달 공유되었는가? 주주기관 간담회에 주주기관이 과반수 이상 참석하였는가? 주주기관 간담회 일정과 안건은 전체 주주기관에게 사전에 충분히 공지되었는가? 소위원회 격월 정례회의의 일정과 안건이 사전에 공지된 되었는가? 소위원회 안건이 충분히 논의되고, 그 결과가 기타 주주기관에 공유되고 있는가? 	
	교원 및 학생 창업 지원	<ul style="list-style-type: none"> 교원 및 학생 창업에 대한 필요한 정보를 제공하고 그에 합당한 창업 타당성 검토를 지원하였는가? 대학(산학협력단) 교원 및 학생 창업 관련하여 창업 절차나 방법, 주요 규정 제정, BM 개발 또는 사업계획 수립 등에 대한 필요한 자문 또는 업무를 지원하였는가? 	

사업

평가영역	평가지표	인정비율 평가주안점	인정비율
	기술사업화 행사 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 대학(신학협력단) 추천 투자자 간에 대하여 담당 심사역별로 투자역별로 투자안내 등 필요한 지원활동을 적시에 수행하였는가? • 대학(신학협력단) 추천 투자자 간과 관련하여 회사 규정상의 절차를 준수하여 검토 처리 하였는가? • 대학(신학협력단) 기술사업화 프로그램을 공동으로 기획 시, 담당자 지정 내지 T/F를 구성하여 지원하였는가? • 대학(신학협력단) 기술이전과 연관된 행사에 담당 심사역이 적극 참여하여 전문적인 의견 제시나 발표, 자문 제공 등의 지원활동을 수행하였는가? 	
성장지원 기반 구축 및 활용	전문가 활용강화	<ul style="list-style-type: none"> • 산업 및 투자 전문가 위원단 구성이 필요 분야별로 구성되어 있는가? • 전문가 위원단 구성원이 전반적으로 해당 분야에서 충분한 전문성과 경력을 보유하고 있다고 인정할 만한가? • 전문가 위원단이 자회사에서 필요한 자금조달, 내부체계 구축, 영업마케팅 등의 주요 영역에서 자문을 제공하였는가? • 전문가 위원단이 제공한 자문 내용 및 결과에 대한 자회사의 평가를 반영하여 그에 상응하는 조치를 취하였는가? 	
BM 개발 및 활용	자회사 성장지원	<ul style="list-style-type: none"> • 자회사의 해외진출 계획 시, 타당성 검토 및 필요 정보 제공 등의 업무지원을 수행하였는가? • 자회사의 해외진출 관련 유관기관과의 Networking을 통해 다양한 지원 프로그램을 소개하여 소기의 목적을 달성하였는가? • 자회사에게 R&D 또는 정책 자문에 대한 정보를 체계적으로 제공하였는가? • TIPS 프로그램 등에 지원사업에 대한 상시 모니터링과 함께 필요시 자회사에 해당 자금을 적극 안내하여 추천이나 제안서 수립 등 필요한 업무서비스를 제공하였는가? 	
대학 (신학협력단)과 지속적 협력 강화	투자자그룹 네트워크 확충 및 협력 추진	<ul style="list-style-type: none"> • 신규 국내외 투자자그룹과 MOU가 체결되었는가? • 신규 국내외 투자자그룹이 기술사업화 투자에 투자실적이나 투자조합을 보유하고 있는가? • 투자자그룹의 IR 행사를 회사가 적극적으로 모색하여 참여하였는가? 또는 회사가 주도적으로 IR 행사를 기획하여 투자자그룹과 자회사 간의 기업소개가 이루어졌는가? • IR 행사에 참여 또는 주도하는 투자자그룹은 전반적으로 업계에서 지명도가 높은가? 	
	후속투자/ 공동투자 연계	<ul style="list-style-type: none"> • 회사가 후속투자 유치를 위하여 투자자그룹과 자회사 간 연계활동을 적극적으로 수행하였는가? • 후속투자자 또는 공동투자자는 성장지원 또는 사후관리 측면에서 협력할 수 있는 파트너로 인정할 만한가? • 후속투자 후 기업가치가 후속투자 전보다 최소 50% 이상 상승하였는가? • 대학(신학협력단) 등 타 기관과의 공동투자 연계 시, 회사가 타 기관보다 주도적인 역할을 수행하였는가? 	

- 정성평가지표 및 평가기준 : 예시
- 정성지표 및 평가기준 : 예시

평가영역(배점)	평가지표	배점	성과목표	체크리스트/달성도	평가등급
사업 (15)	투자심사 프로세스 개선 (5)	5	<ul style="list-style-type: none"> • 투자심사위원단 확충 • 내부 검토 절차 강화 • 투자 관련 규정 정비 	<ul style="list-style-type: none"> • 투자심사위원단에 신입계 및 투자업계 전문가가 20인 이상 확충되어 심사에 참여하였는가? • 투자심사에 심사위원단 외 외부전문가를 배석하여 의견을 청취하였는가? • 투자 프로세스에 내부 검토 강화 및 투자심사 상정 기준이 마련되어 시행되었는가? • 마일스톤 투자, 투자심사 절차 개선 등의 내용이 관련 규정에 반영되었는가? • 투자관리 전산시스템을 통해 투자 프로세스를 체계적으로 관리가 가능해졌는가? 	S(5점) : 5개 A(4점) : 4개 B(3점) : 3개 C(2점) : 2개 D(1점) : 1개
	투자 회수 모델 시험 (5)	5	<ul style="list-style-type: none"> • 회수가능성 분류에 따른 집중 추진 대상 선정 • 집중 추진 대상 회수활동 실시 	<ul style="list-style-type: none"> • 자회사의 회수 가능성 기준이 정립되어 있는가? • 회수 집중 대상 선정이 타당하고, 그에 대한 모니터링체계가 정립되어 있는가? • 회수 가능성이 있는 자회사별 회수 전략이 수립되어 있는가? • 집중 추진 대상에 대한 회수활동은 회수 전략에 따라 계획대로 실시되고 있는가? • 회수활동은 회수 계획상의 목표를 달성하고 있는가? 	S(5점) : 5개 A(4점) : 4개 B(3점) : 3개 C(2점) : 2개 D(1점) : 1개
성장지원 기반 강화 및 활용 (5)	성장지원 기반 강화 및 활용 (5)	5	<ul style="list-style-type: none"> • 자회사 • 사후관리시스템 오픈 및 운영 	<ul style="list-style-type: none"> • 사후관리시스템을 통해 자회사 경영정보의 체계적 관리가 가능해졌는가? • 사후관리시스템이 자회사 등급 분류 및 자금조달 이슈 파악 등 성장지원 방안 마련에 활용되고 있는가? • 사후관리시스템을 활용하여 사후관리위원회 운영이 되고 있는가? • 사후관리시스템을 통해 연구소기업 등록 및 변경이 관리되고 있는가? • 사후관리시스템을 통해 자회사별 정부R&BD과제 현황 관리가 되고 있는가? 	S(5점) : 5개 B(3점) : 3개 이상 D(1점) : 1개 이상

- 정성평가지표 및 평가기준(계속) : 예시

평가영역(배점)	평가지표	배점	성과목표	체크리스트/달성도	평가등급
경영 (20)	엑셀러 레이터 역할 강화 (5)	3	<ul style="list-style-type: none"> • 엑셀러레이터 등록 • 전문인력 요건 충족 • 중기부 등록 완료 	<ul style="list-style-type: none"> • S(3점) : 엑셀러레이터 중기부 등록 완료 • B(1점) : 엑셀러레이터 전문인력 요건은 충족하였으나 등록 지연 • D(0점) : 엑셀러레이터 전문인력 요건 미충족 	평가등급

평가영역(배점)	평가지표	배점	성과목표	체크리스트/달성도	평가등급
조직역량 개선 (10)	공공기술사업화 투자조합 결성 준비	2	<ul style="list-style-type: none"> 개인투자조합 LP 모집 활동 추진* * 개인투자조합은 20XX년 결성 목표 	<ul style="list-style-type: none"> LP 모집 제안서가 공공기술사업화에 적합하게 작성되었는가? LP 특성이 공공기술사업화 투자전략 실행에 적합한가? 투자조합 결성을 위한 인력이 확보되어 있는가? 투자조합 결성을 위한 운용체계(규정, 인센티브, 준법감시인 등)가 준비가 되어 있는가? 	S(2점) : 4개 B(1점) : 3개 이상 * 2개 이하는 0점 처리
	인사평가제도 개선	5	<ul style="list-style-type: none"> 인사/급여체계 개선 MBO에 의한 성과평가제 실시 	<ul style="list-style-type: none"> 인사평가제도 개선이 규정에 반영되어 시행되고 있는가? 급여체계 개선이 규정에 반영되어 시행되었는가? 조직을 정비하여 부서별/직원별 업무분장이 체계적으로 관리되고 있는가? MBO 성과관리체계가 마련되어 시행되고 있는가? 경영평가성과급 차등지급 기준이 마련되어 시행되고 있는가? 	S(5점) : 5개 A(4점) : 4개 B(3점) : 3개 C(2점) : 2개 D(1점) : 1개
사회사 협력 모델 구축 (5)	제규정 정비 통한 운영 효율성 제고	5	<ul style="list-style-type: none"> 취업규칙, 보안관리규정, 투자업무규정, 사후관리지침 등 제/개정 	<ul style="list-style-type: none"> 취업규칙이 근로기준법에 맞게 정비되어 있는가? 회사의 보안관리를 위한 규정이 마련되어 시행되고 있는가? 사후관리위원회 운영 관련 지침이 마련되어 시행되고 있는가? 비용의 효율적 지출을 위한 관리 기준이 마련되어 시행되고 있는가? 임직원 행동강령 규정이 마련되어 시행되고 있는가? 	S(5점) : 5개 A(4점) : 4개 B(3점) : 3개 C(2점) : 2개 D(1점) : 1개
	운영 기반 구축 지원	2	<ul style="list-style-type: none"> 규정 제/개정 등 지원 거버넌스 체계 개선 모니터링 체계 구축 (기술지주 이사회보고) 	<ul style="list-style-type: none"> 사회사를 지원하여 공공기술사업화 특화 벤처투자회사의 일반 운영에 필요한 규정/지침 등을 개정 및 제정하였는가? 사회사의 펀드 결성을 위해 이사회, 준법감시인 등이 적절하게 개편되었는가? 사회사 경영 현황을 기술지주 이사회에 정기적으로 보고하였는가? 	S(2점) : 3개 B(1점) : 1개 이상
합 계	교류 활성화	3	<ul style="list-style-type: none"> 대학(산학협력단) 통합 네트워킹 데이 1회 개최 	<ul style="list-style-type: none"> 네트워킹 데이에 대학(산학협력단) 담당자 중 과반수 이상이 참석하였는가? 네트워킹 데이에 기술사업화 유관기관 중에서 57기관 이상이 참석하여 협력 네트워크 확충에 도움이 되었는가? 네트워킹 데이를 통한 기술사업화 교류 결과에 대하여 과반수 이상의 참석자로부터 유용성을 인정 받았는가? 	S(3점) : 3개 A(2점) : 2개 B(1점) : 1개
	합 계	35			

나. [검토2안] 가중치를 반영한 경영평가 방안

- ▶(평가지표) 기술지주회사의 핵심업무를 기반으로 필수지표를 설정하고, 가중치에 따른 배점 설계
- ▶(평가방안) 가중치를 반영하고, 평가영역을 핵심업무수행(60%)과 핵심업무지원(40%)으로 구분하여 평가

- 기술지주회사 핵심업무 필수지표 설정
 - 핵심업무 기반으로 필수지표를 설정하고 가중치에 따른 배점 설계
 - 핵심업무 기반으로 핵심성과 필수지표를 설정하고 각 기술지주회사의 여건에 맞는 경영계획 수립시 평가지표 Pool에서 선택하여 항목별 배점(가중치 반영)
 - 여건에 맞게 평가지표 Pool을 통합하여 운영할 수 있음(정량, 정성, 가산점 등으로 구성)
 - 기술지주회사의 핵심업무수행 및 핵심업무지원 평가영역의 핵심성과 필수지표 항목

평가 영역	전략목표 전략과제	실행과제(핵심성과 필수지표)	평가지표별 배점(가중치 반영)			
			정량	정성	가산점	인정비율
핵심 업무 수행 평가 (60%)	① 사업화기술 ·BM기획 관리	1-1. 기술사업화 협력 네트워크 연계·활용	×	10	×	×
		1-2. 출자기관(주주) 기술기반의 사업화 검토	10	×	×	적용
		1-3. 기술 수요기반의 사업화 파트너기업 발굴	10	×	×	적용
		1-4. 창업가(발명자 등) 발굴 및 BM 기획	5	×	×	적용
	② 자회사 투자 (설립/편입)	2-1. 투자심의위원회 운영	5	×	×	적용
		2-2. 자회사 투자(설립, 편입)	10	×	×	적용
	③ 자회사 운영관리	3-1. 자회사 투자관리 및 성장지원	×	10	×	×
		3-2. 자회사 투자회수(Exit)	×	×	10	×
	핵심업무 평가 소계		40	20	10	-
	핵심 업무 지원 평가 (40%)	④ 조직역량	4-1. 조직역량 구축 활동	10	×	×
4-2. 조직역량 확대 활동			×	15	×	×
⑤ 고객소통		5-1. 출자기관(주주) 소통 활동	10	×	×	적용
		5-2. 자회사 소통 활동	×	5	×	×
업무지원 평가 소계		20	20	-	-	
경영평가 합계		60	40	10	-	

- 성과지표 평가방안
 - 정량지표 평가방법
 - (정량평가의 총점) 정량평가지표별 달성도 점수와 달성도 인정비율을 곱한 값을 모두 더하여 산출
 - » 정량평가 총점 = $\sum(\text{정량평가지표별 달성도 점수} \times \text{달성도 점수 인정비율})$
 - » 정량평가 배점 = 핵심업무수행영역 40점 + 핵심업무지원영역 20점 = 60점
 - 정량평가지표별 달성도 점수는 목표 대비 실적의 인정비율(평가)로 산출하고 달성도의 질적 평가를 통해 달성도 점수의 인정비율을 산출
 - » 경영평가위원회에서 제출된 경영실적보고서를 바탕으로 담당자 인터뷰 또는 발표 등으로 통하여 정량평가지표별 달성도 목표 인정비율에 대한 평가를 실시

- (달성도 점수 산출) 정량 평가지표별 목표 대비 달성 실적을 구간(S, A, B, C, D 등)으로 구분하여 평가하고 각 등급별 점수를 부여함
 - » 정량평가 달성도 등급별 구간 간격은 A등급 100% 기준으로 상하 등급별로 순차적으로 20%씩 간격 설정

☞ 배점 5의 예 : S-6점(120%), A-5점(100%), B-4점(80%), C-3점(60%), D-2점(40%)

S	A	B	C	D
우수(6)	보통(5)	미흡(4)	부족(3)	매우 부족(2)

정량평가 총점 = Σ(정량평가지표 달성도 점수×달성도 점수 인정비율)

※ 달성도 점수(S~D) 평가 : 목표(N) 대비 실적으로 측정 = ±달성(+우수, 0보통, -미흡 등)

※ 달성도 점수(S~D)에 대한 인정비율 : 가(양호) 100%, 나(미흡) 90%, 다(부족) 80%

- (달성도 점수 인정비율 산출) 달성도 점수 인정평가 비율은 각 정량평가지표별 달성 실적의 유효성 및 우수성에 대한 평가가 필요한 경우에 3개 등급으로 나누어 인정 비율 부여

<표 2-5> 달성도 인정비율 기준

평가등급	달성도 점수 인정비율
가 (양호)	100%
나 (미흡)	90%
다 (부족)	80%

* 다만, 정량지표에 평가방법에서 달성도 점수 인정비율 산출(평가)하기 위한 질적(우수성) 적용기준(Check List)에 대한 사전 협의가 필요함

- 정성지표 평가방법

- (정성평가의 총점) 정량적 목표가 설정되지 않은 평가영역에 대한 정성적 평가는 주요 실행 계획의 이행 여부에 대한 Check List를 활용하거나 정성적 요소의 달성도에 따라 정량적 달성도 점수 산출을 준용하여 객관적으로 평가함
 - » 정성평가 총점 = Σ(정량평가지표별 달성도 등급 점수)
 - » 정성평가 배점 = 핵심업무수행분야 20점 + 핵심업무지원분야 20점 = 40점
 - » 등급별 구간 간격은 A등급 100% 기준으로 상하 등급별로 순차적으로 20%씩 간격 설정

☞ 배점 5의 예 : S-6점(120%), A-5점(100%), B-4점(80%), C-3점(60%), D-2점(40%)

S	A	B	C	D
우수(6)	보통(5)	미흡(4)	부족(3)	매우 부족(2)

1) 제시된 실행과제(핵심성과지표 Check List)가 기술지주회사의 발전계획(비전 및 미션)과 연계하여 목표달성을 위해 합리적이고, 지속적인 방향으로 잘 추진되고 있는가?

2) 제시된 실행과제(핵심성과지표 Check List)를 달성하기 위하여 추진체계 및 전략, 세부과제 등이 기술지주회사의 발전계획(비전 및 미션)과 부합하게 실천되고, 적절한 성과들이 도출되었는가?

3) 상기 평가방향 및 평가기준을 참고하여 Check List 기반으로 정성평가 실시

- 정성평가 중 고객(출자기관, 자회사 등)을 대상으로 만족도 평가지표를 설정하는 경우에는 외부 전문기관으로 하여금 정성지표 설계, 조사지 배포, 현장 설문조사를 직접 수행하도록 하여 객관적으로 고객(출자기관, 자회사 등) 만족도를 평가함

- » 경영평가계획을 수립시 핵심업무수행분야 및 핵심업무지원분야에서 고객(출자기관, 자회사 등)으로부터 의견을 수렴하여 정량·정성 평가지표를 도출 및 설정할 필요가 있음
- 투자회수 가산점 부여
 - 투자 회수를 촉진하기 위하여 회수 수익률에 따라 가산점을 최대 10점까지 부여

<표 2-6> 가산점 부여 기준

회수 수익률	등급	가산점
수익률 250% 이상	S	10점
수익률 200% 이상	A	8점
수익률 150% 이상	B	6점
수익률 100% 이상	C	4점
수익률 50% 이상	D	2점

(*) 수익률(%) = $\{ \Sigma(\text{건별 회수금액} - \text{건별 투자원금}) \div \Sigma(\text{건별 투자원금}) \} \times 100$

- 평가지표별 배점 구조
 - 사업목표 100% 달성 기준(정량지표 배점 60점, 정성지표 배점 40점)

<표 2-7> 사업목표 100% 달성 기준의 배점

평가영역	평가지표	배점	계
핵심업무 수행분야	정량지표	40점	60점
	정성지표	20점	
핵심업무 지원분야	정량지표	20점	40점
	정성지표	20점	
합계(정량지표 60점, 정성지표 40점)			100점

- 사업목표 초과 최대 달성 시(예시)

<표 2-8> 사업목표 초과달성의 최대 배점

평가영역	평가지표	최대 배점	최고 점수 계
핵심업무 수행분야	정량지표	48점	72점
	정성지표	24점	
핵심업무 지원분야	정량지표	24점	48점
	정성지표	24점	
소계			120점
투자회수 가산점수	가산점	10점	10점
합계			130점

- 사업목표 초과 최대달성 시(예시) : 사업목표 100% 달성시 100점 기준*
 - » (정량목표 총점 60점 + 정량목표 초과달성 최대 12점) + (정성목표 총점 40점 + 정성목표 초과달성 최대 8점) + 투자회수 가산점 최대 10점 = 130점

- 기준치를 반영한 핵심성과 필수지표 기반의 경영평가 요약(평가방향·착안점·기준·방법·인증비용 Check List 등)

평가 영역	전략 목표	전략 과제	실행과제 (핵심성과 필수지표)	평가지표 Pool	정성평가지표 인증비용 적용시 Check List	정량 (60%)	정성 (40%)	기산 점수	인정 비율
핵심 업무 수행 평가 (60%)	투자 전략 고도화 및 성과 창출	① 기술 발굴 . BM 기획 관리	1-1. 기술사업화 관련 네트워크 연계·협력 <축정단위: 건수> <핵심 성과 필수 지표 평가방향 및 착안점> 기술사업화 협력 네트워크 기술지주회사 및 출자기관 (주주) 의 중 장 기 적 기술사업화 체질개선 및 경쟁력 강화 등에 기여할 수 있는지 확인 하고 이를 달성을 위해 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 우수현지를 평가	평가지표 Pool BM 발굴 및 기획 네트워크 연계·활용 사업화 검증 및 평가 네트워크 연계·활용 자회사 투자 설립(편입) 네트워크 연계·활용 자회사 성장지원 네트워크 연계·활용 국내외 투자금융 네트워크 연계·활용 해외 진출을 위한 협력 네트워크 연계·활용	정성평가지표 인증비용 적용시 Check List <Check List는 기술지주회사의 매년 경영계획에 맞는 내용으로 설정> 정성평가 총점 = Σ(정성평가지표 달성도 등급 점수) ※ 정성평가지표 달성도 점수(S~D) 평가 : Check List를 참고하여 수행한 실적이 5개 이상 S(우수), 4개 A(보통), 3개 B(미흡), 2개 C(부족), 1개 D(매우 부족) 등으로 등급 부여	-	10	-	-
			1-2. 출자기관 기술기반의 BM발굴·투자검토 <축정단위: 건수> <핵심 성과 필수 지표 평가방향 및 착안점> 발굴된 출자기관(주주) 기술 기반의 B M 이 기술지주회사와 연계성이 있는지 확인 하고 , 출자기관(주주) 기술기반 BM 발굴 및 투자검토 달성을 위한 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 성과를 평가	계 hoạch목표 대비 달성실적에 의한 정량평가	10	-	-	적용	
			사업화유망기술발굴(DB)및터당성검토 사업화 유망기술 발명자 및 TLO 인터뷰 발명자 창업 및 기술이전 지원 활동 출자기관의 기술을 이전 받은 기업의 투자 검토 발굴된 유망기술의 사업화 파트너기업과 매칭 활동 BM과 매칭된 사업화 유망기술의 가치평가 활동	정성평가지표 인증비용 적용시 Check List <Check List는 기술지주회사의 매년 경영계획에 맞는 내용으로 설정> 정량평가 총점 = Σ(정량평가지표 달성도 점수×달성도 점수 인증비용) ※ 달성도 점수(S~D) 평가 : 목표(N) 대비 실적으로 측정 = +달성(+우수, 0보통, -미흡·부족·매우부족 등) ※ 달성도 점수(S~D)에 대한 인정비율 : 기(양호) 100%, 나(미흡) 90%, 다(부족) 80%	(양호) 100%, (미흡) 90%, (부족) 80%				

평가 영역	전략 목표	전략 과제	실행과제 (핵심성과 필수지표)	평가지표 Pool	정성평가지표 Check List (정량평가지표 인정비율 적용시 Check List)	정량 (60%)	정성 (40%)	기산 점수	인정 비율
			1-3. 수요기업의 사업화파트너기업 발굴 및 투자검토 <축정단위: 건수> <핵심성과 필수지표 평가방향 및 착안점> 발굴된 기술 수요기업 기반 BM이 기술지주회사와 연계성이 있는지 확인하고, 기술 수요기업 기반 BM 발굴 및 투자검토 달성을 위한 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 성과를 평가	신규 기술사업화 수요기업 발굴 및 정보관리 기술 수요 기업의 사업화기업 발굴 및 정보관리 발굴된 수요기업과 사업화 면담 및 MOU 체결 발굴된 수요기업과 출자기관 보유기술과 매칭 활동 기술 수요기업과 매칭된 사업화유망기술의 가치평가 기술 수요기업에 대한 출자기관의 기술이전 지원	계획목표 대비 달성실적에 의한 정량평가 <Check List는 기술지주회사의 매년 경영계획에 맞는 내용으로 설정> 정량평가 총점 = Σ(정량평가지표 달성도 점수×달성도 점수 인정비율) ※ 달성도 점수(S-D) 평가: 목표(N) 대비 실적으로 측정 = +달성(+우수, 0보통, -미흡) 부족-매우부족 등) ※ 달성도 점수(S-D)에 대한 인정비율: 기(양호) 100% 나(미흡) 90%, 다(부족) 80%	10	-	-	적용
				1-4. 창업집단(발명자, 전문가 등) 발굴 및 검토 <축정단위: 건수> <핵심성과 필수지표 평가방향 및 착안점> 창업자(발명자 등) 기반 BM이 기술지주회사와 연계성이 있는지 확인하고, 창업자(발명자 등) 기반 BM 발굴 및 투자검토 달성을 위한 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 성과를 평가	창업집단(연구원, 교수, 기타 전문가 등) 발굴 활동 창업집단(연구원, 교수, 기타 전문가 등) DB 구축 창업집단(연구원, 교수, 기타 전문가 등) MOU 체결 창업집단의 사업제안서 작성 지원 및 검토 창업집단과 매칭된 사업화유망기술의 가치평가	계획목표 대비 달성실적에 의한 정량평가 <Check List는 기술지주회사의 매년 경영계획에 맞는 내용으로 설정> 정량평가 총점 = Σ(정량평가지표 달성도 점수×달성도 점수 인정비율) ※ 달성도 점수(S-D) 평가: 목표(N) 대비 실적으로 측정 = +달성(+우수, 0보통, -미흡) 부족-매우부족 등) ※ 달성도 점수(S-D)에 대한 인정비율: 기(양호) 100% 나(미흡) 90%, 다(부족) 80%	5	-	-

평가 영역	전략 목표	전략 과제	실행과제 (핵심성과 필수지표)	평가지표 Pool	정량평가지표 Check List (정량평가지표 인정비율 적용시 Check List)	정량 (60%)	정성 (40%)	기산 점수	인정 비율
			2-1. 투자심의위원회 운영 <측정단위: 명, %, 횟수, 건수>	<p>투자심의위원회 외부전문가 참여인원 및 비율</p> <p>투자심의위원회 개최 횟수</p> <p>투자심의위원회 투자심의 안건상정 건수</p> <p>투자심의위원회 투자심의 안전상정 대비 승인비율</p>	<p>계획목표 대비 달성실적에 의한 정량평가</p> <p><Check List는 기술지주회사의 매년 경영계획에 맞는 내용으로 설정></p> <p>정량평가 총점 = $\Sigma(\text{정량평가지표 달성도 점수} \times \text{달성도 점수})$</p> <p>※ 달성도 점수(S~D) 평가: 목표(N) 대비 실적으로 측정 = $\frac{\text{달성성}(+우수, 0보통, -미흡 \cdot \text{부족} \cdot \text{매우부족 등})}{N}$</p> <p>※ 달성도 점수(S~D)에 대한 인정비율: 기(양호) 100% 나(미흡) 90%, 다(부족) 80%</p>	5	-	-	적용
			2-2. 자회사 투자(설립, 편입) <측정단위: 건수>	<p>출자기관 발굴기술기반의 자회사 설립(편입)</p> <p>기술 수요기반 및 BM기획의 자회사 설립(편입)</p> <p>발명자 등의 BM기획에 의한 자회사 설립(편입)</p> <p>출자기관의 기술을 이전 받은 기업의 투자(편입)</p>	<p>계획목표 대비 달성실적에 의한 정량평가</p> <p><Check List는 기술지주회사의 매년 경영계획에 맞는 내용으로 설정></p> <p>정량평가 총점 = $\Sigma(\text{정량평가지표 달성도 점수} \times \text{달성도 점수})$</p> <p>※ 달성도 점수(S~D) 평가: 목표(N) 대비 실적으로 측정 = $\frac{\text{달성성}(+우수, 0보통, -미흡 \cdot \text{부족} \cdot \text{매우부족 등})}{N}$</p> <p>※ 달성도 점수(S~D)에 대한 인정비율: 기(양호) 100% 나(미흡) 90%, 다(부족) 80%</p>	10	-	-	적용
		② 자회사 투자 설립 편입	<p><핵심성과 필수지표 평가방향 및 착안점></p> <p>자회사 투자(설립, 편입)가 되었는지 확인하고, 자회사의 투자에 대한 기업 가치 검토가 적절하게 분석되어 투자되었는지 확인하고 이를 달성을 위해 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 우수한지를 평가</p>						(양호) 100%, (미흡) 90%, (부족) 80%

평가 영역	전락 목표	전락 과제	실행과제 (핵심성과 필수지표)	평가지표 Pool	정성평가지표 Check List (정량평가지표 인정비율 적용시 Check List)	정량 (60%)	정성 (40%)	가산 점수	인정 비율
③ 자회사 투자 관리 및 성장 성장 지원			<p>3-1. 자회사 투자관리 및 성장지원 <추정단위: 건수></p> <p>자회사 투자관리시스템 구축 및 운영</p> <p>자회사 경영 관련 운영 지원</p> <p>자회사 인증 관련 등록 지원</p> <p>자회사 기술개발 (R&D정책자금 등) 지원</p> <p>자회사 마케팅 연계 지원</p> <p>자회사 해외진출 연계 지원</p> <p>자회사 투자유치 연계 지원</p>	<p>자회사 투자관리시스템 구축 및 운영</p> <p>자회사 전략적 투자회수 방안 수립 및 운영</p> <p>자회사 투자회수 건수</p> <p>자회사 투자회수 금액(수익률)</p> <p>부실 자회사에 대한 관리방안 및 처리현황</p>	<p>Check List에 의한 정성평가</p> <p><Check List는 기술지주회사의 매년 경영계획에 맞는 내용으로 설정></p> <p>정성평가 총점 = Σ(정성평가지표 달성도 등급 점수)</p> <p>※ 정성평가지표 달성도 점수(S~D) 평가 : Check List를 참고하여 수행한 실적이 5개 이상 S(우수), 4개 A(보통), 3개 B(미흡), 2개 C(부족), 1개 D(매우 부족) 등으로 등급 부여</p>	-	10	-	적용
			<p>3-2. 자회사 투자회수(Exit) <추정단위: 건수, 금액, %></p> <p><핵심 성과 필수 지표 평가방향 및 착안점></p> <p>투자회수 관련 절차에 따라 적합하게 관련 업무가 진행되었는지, 투자심의 위원회에서 승인 받은 자회사 투자(설립, 편입) 예상 수익률 달성 정도를 평가</p>						

평가 영역	전략 목표	전략 과제	실행과제 (핵심성과 필수지표)	평가지표 Pool	정성평가지표 Check List (정량평가지표 인정비율 적용시 Check List)	정량 (60%)	정성 (40%)	기산 점수	인정 비율
핵심 업무 지원 평가 (40%)	자생력 경쟁력 강화	④ 조직 역량 강화	4-1. 조직역량 구축 활동 <측정단위: 건수, 명, %>	사규 등 제규정 정비를 통한 효율성 제고	<Check List는 기술지주회사의 매년 경영계획에 맞는 내용으로 설정> 정량평가 총점 = Σ(정량평가지표 달성도 점수×달성도 점수 인정비율) ※ 달성도 점수(S~D) 평가: 목표(N) 대비 실적으로 측정 = +달성(+우수, 0보통, -미흡 부족매우부족 등) ※ 달성도 점수(S~D)에 대한 인정비율: 기(양호) 100%, 나(미흡) 90%, 다(부족) 80%	10	-	-	적용
			<핵심 성과 필수 지표 평가방향 및 착안점> 조직역량 구축 활동이 기술지주회사 발전계획(비전과 미션)과 부합하게 실천되는지 확인하고 이를 달성을 위해 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 우수현지를 평가	조직·개인평가제도(MBO 등) 운영 및 활용 내부 전문인력 확보 및 유지 활동 내부 전문인력 역량강화 프로그램 운영 외부 전문인력 확보 및 연계 활동		Check List에 의한 정성평가	-	15	-
			4-2. 조직역량 확대 활동 <측정단위: 건수, 금액>	TIPS 운영사, 액셀러레이터 등 조직역량 강화 활동 규제사업 수주 및 수행 활동 투자조합 결성 및 운영 활동 유관기관(전문가 등) 네트워크 구축 및 관리 對정부 업무지원 활동	<Check List는 기술지주회사의 매년 경영계획에 맞는 내용으로 설정> 정성평가 총점 = Σ(정성평가지표 달성도 등급 점수) ※ 정성평가지표 달성도 점수(S~D) 평가: Check List를 참고하여 수행한 실적이 5개 이상 S(우수), 4개 A(보통), 3개 B(미흡), 2개 C(부족), 1개 D(매우 부족) 등으로 등급 부여				-

평가 영역	전략 목표	전략 과제	실행과제 (핵심성과 필수지표)	평가지표 Pool	정성평가지표 Check List (정량평가지표 인정비용 적용시 Check List)	정량 (60%)	정성 (40%)	기산 점수	인정 비율
⑤ 고객 협력 체계 강화	고객 협력 체계 강화	5-1. 출자기관(주주)과의 소통 활동 <추정단위: 건수, 명>	<p>출자기관과 필수지표 평가방향 및 착안점></p> <p>출자기관(주주) 협력 강화 활동 이 기술지주회사 발전계획(비전과 미션)과 부합하게 실천되는지 확인하고 이를 달성을 위해 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 우수항지를 평가</p>	<p>출자기관과 기술지주회사 만남의 장 운영</p> <p>출자기관과 연계·협력사업 기획 및 운영</p> <p>출자기관 추진사업(행사 등)의 지원 활동</p> <p>출자기관 대상 추진 업무 보고 체계 구축 및 운영</p> <p>출자기관 만족도 및 수요조사 실시</p>	<p>계획목표 대비 달성실적에 의한 정량평가</p> <p><Check List는 기술지주회사의 매년 경영계획에 맞는 내용으로 설정></p> <p>정량평가 총점 = Σ(정량평가지표 달성도 점수×달성도 점수 인정비율)</p> <p>※ 달성도 점수(S~D) 평가 : 목표(N) 대비 실적으로 측정 = +달성(+우수, 0보통, -미흡·부족·매우부족 등)</p> <p>※ 달성도 점수(S~D)에 대한 인정비율 : 기(양호) 100% 나(미흡) 90%, 다(부족) 80%</p>	10	-	-	적용
			<p>5-2. 지회사와의 소통 활동 <추정단위: 건수, 명></p> <p><핵심성과 필수지표 평가방향 및 착안점></p> <p>지회사소통이 기술지주회사의 중장기적 기술사업화 체질개선 및 경쟁력 강화 등에 기여할 수 있는 활동으로 진행되고 있는지 확인하고 이를 달성을 위해 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 우수항지를 평가</p>	<p>지회사와 유관기관 등과 만남의 장 운영</p> <p>지회사 이사회 및 주주총회 참석</p> <p>지회사 만족도 및 수요조사 실시</p> <p>지회사 수요조사에 의한 운영지원 활동</p>	<p>Check List에 의한 정성평가</p> <p><Check List는 기술지주회사의 매년 경영계획에 맞는 내용으로 설정></p> <p>정성평가 총점 = Σ(정성평가지표 달성도 등급 점수)</p> <p>※ 정성평가지표 달성도 점수(S~D) 평가 : Check List를 참고하여 수행한 실적이 5개 이상 S(우수), 4개 A(보통), 3개 B(미흡), 2개 C(부족), 1개 D(매우 부족) 등으로 등급 부여</p>	-	5	-	-

다. [검토3안] 공익가치실현 지표를 반영한 경영평가 방안

- ▶(평가지표) 기술지주회사의 핵심업무를 기반으로 핵심업무수행 60%, 핵심업무지원 20%, 공익가치실현 20% 등으로 재정립
- ▶(평가방안) 가중치 없이, 평가영역을 핵심업무수행(60%)과 핵심업무지원(40%)으로 구분하여 평가

● 평가지표 구성 및 배점

- 2017년 기술지주회사 경영계획서 기반으로 핵심성과 필수지표 기반으로 실행과제(평가지표)를 반영할 경우 아래와 같이 재분류하여 경영평가를 실시(예시)
- 핵심업무 기반으로 성과지표 Pool에서 기술지주회사의 여건 및 주주 특성에 맞는 성과지표를 설정하고 세부항목은 통합하여 운영
- 성과평가지표는 정량 60%, 정성 40%로 평가
- 핵심업무수행 60%, 핵심업무지원 20%, 공익가치실현 20% 등으로 안분하여 배분

평가 영역	전략목표	전략과제	핵심 성과목표(핵심성과 필수지표)	배점(가중치 반영)		
				정량	정성	가산점
핵심 업무 수행 평가 (60%)	투자전략 고도화 (23%)	1. 유망기술·BM 발굴	1-1. 기술사업화 협력 네트워크 연계·활용	-	10	-
			1-2. 출자기관(주주) 기술기반의 사업화 검토	5	-	-
			1-3. 기술 수요기반의 사업화 파트너기업 발굴	5	-	-
			1-4. 창업가(빌명자 등) 발굴 및 BM 기획	3	-	-
	투자 성과창출 (37%)	2. 자회사 투자 (설립, 편입)	2-1. 투자심의위원회 운영	3	-	-
			2-2. 자회사 투자(설립, 편입)	20	-	-
		3. 자회사 운영관리	3-1. 자회사 성장지원 및 사후관리	-	14	-
			3-2. 자회사 투자회수(Exit) 관리	-	-	10
	핵심업무 평가 소계			36	24	10
	핵심 업무 지원 평가 (20%)	조직기반 구축강화 (20%)	4. 조직역량 강화활동	4-1. 조직역량 구축 활동	6	-
4-2. 조직역량 확대 활동				-	4	-
5. 고객소통 활성화			5-1. 출자기관(주주) 소통 활동	6	-	-
			5-2. 자회사 소통 활동	-	4	-
업무지원 평가 소계			12	8	-	
공익 가치 실현 평가 (20%)		공익가치 실현강화 (20%)	6. 공익가치 성과창출	6-1. 공익가치실현을 위한 對정부 지원활동	-	8
	6-2. 파급효과 창출(일자리창출 및 노력도 등)			12	-	-
	가치실현 평가 소계			12	8	-
경영평가 합계				60	40	10

● 기술지주회사 핵심업무 필수지표에 대한 평가방법(안)

- 정량지표 및 정성지표 평가방법

- (달성도 점수 산출) 정량·정성 평가지표별 목표 대비 달성 실적을 구간(S, A, B, C, D)으로 구분하여 평가하고 각 등급별 점수를 부여함
 - » 등급별 구간 간격은 A등급 100% 기준으로 상하 등급별로 순차적으로 20%씩 간격으로 설정(예 : S-6점(120%), A-5점(100%), B-4점(80%), C-3점(60%), D-2점(40%))
- 단, 정성지표 평가는 정량지표의 목표 이행 여부에 대한 정성적 요소를 Check List를 활용하여 객관적으로 정성지표 달성도 점수 산출(평가)
 - » 배점 5의 예 : S-6점(120%), A-5점(100%), B-4점(80%), C-3점(60%), D-2점(40%)

S	A	B	C	D
우수(6)	보통(5)	미흡(4)	부족(3)	매우 부족(2)

- 1) 제시된 성과목표(핵심성과지표 Check List)가 기술지주회사의 발전계획(비전 및 미션)과 연계하여 목표달성을 위해 합리적이고, 지속적인 방향으로 잘 추진되고 있는가?
- 2) 제시된 실행과제(핵심성과지표 Check List)를 달성하기 위하여 추진체계 및 전략, 세부과제 등이 기술지주회사의 발전계획(비전 및 미션)과 부합하게 실천되고, 적절한 성과들이 도출되었는가?
- 3) 상기 평가방향 및 평가기준을 참고하여 Check List 기반으로 정성평가 실시

- 투자회수 가산점 부여

- 투자 회수를 촉진하기 위하여 회수 수익률에 따라 가산점을 최대 10점까지 부여

<표 2-9> 가산점 부여 기준

회수 수익률	등급	가산점
수익률 250% 이상	S	10점
수익률 200% 이상	A	8점
수익률 150% 이상	B	6점
수익률 100% 이상	C	4점
수익률 50% 이상	D	2점

(*) 수익률(%) = {Σ(건별 회수금액 - 건별 투자원금) ÷ Σ(건별 투자원금)} × 100

● 평가지표별 배점 구조

- (평가지표 기본 배점)

- 핵심업무로 평가지표(배점)를 구성하고 공익가치 실현활동 평가항목에 반영

<표 2-10> 사업목표 100% 달성 기준의 배점

평가영역	평가지표	배점(%)	계
핵심업무 수행활동 (60%)	정량지표	36점(60%)	60점(60%)
	정성지표	24점(40%)	
	소계	60점(100%)	
핵심업무 지원활동 (20%)	정량지표	12점(60%)	20점(20%)
	정성지표	8점(40%)	
	소계	20점(100%)	
공익가치 실현활동 (20%)	정량지표	12점(60%)	20점(20%)
	정성지표	8점(40%)	
	소계	20점(100%)	
합계(정량지표 60점, 정성지표 40점)			100점(100%)

- (평가지표 초과달성시 배점)

<표 2-11> 사업목표 초과달성의 최대 배점

평가영역	평가지표	최대 배점	최고 점수 계
핵심업무 수행활동 (60%)	정량지표	43점	72점
	정성지표	29점	
핵심업무 지원활동 (20%)	정량지표	14점	24점
	정성지표	10점	
공익가치 실현활동 (20%)	정량지표	14점	24점
	정성지표	10점	
소계			120점
투자회수 가산점수	가산점	10점	10점
합계			130점

● 공익가치실현 지표를 반영한 핵심성과 필수지표 기반의 경영평가기준 요약(평가방향:착안점·기준·방법:Check List 등)

평가 영역	전략 목표	전략 과제	실행과제 (핵심성과 필수지표)	평가지표 Pool	정성평가지표 Check List 주요점	정량 (60%)	정성 (40%)	가산 점수
핵심 업무 수행 평가 (60%)	투자 전략 고도화 (23%)	1. 유망 기술 ·BM 발굴 관리 (23%)	1-1. 기술사업화 관련 네트워크 연계 협력 <추정단위: 건수>	평가지표 Pool	Check List에 의한 정성평가	-	10	-
			<핵심성과 필수지표 평가방향 및 착안점> 기술사업화 협력 네트워크 기술지주회사 및 출자기관 (주주)의 중장기적 기술 사업화 체질개선 및 경쟁력 강화 등에 기여할 수 있는지 확인하고 이를 달성을 위해 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 성과 및 우수현지를 평가	BM 발굴 및 기획 네트워크 연계 활용 사업화 검증 및 평가 네트워크 연계 활용 자회사 투자 설립(편입) 네트워크 연계 활용 자회사 성장지원 네트워크 연계 활용 국내외 투자금융 네트워크 연계 활용 해외 진출을 위한 협력 네트워크 연계 활용	<Check List는 기술지주회사의 매년 경영계획에 맞는 내용으로 설정> 정성평가 총점 = Σ(정성평가지표 달성도 등급 점수) ※ 정성평가지표 달성도 점수(S~D) 평가 예시 : Check List를 참고하여 수행한 실적이 5개 이상 S(우수), 4개 A(보통), 3개 B(미흡), 2개 C(부족), 1개 D(매우 부족) 등으로 등급 부여	-	-	-
핵심 업무 수행 평가 (60%)	투자 전략 고도화 (23%)	1. 유망 기술 ·BM 발굴 관리 (23%)	1-2. 출자기관 기술기반의 BM발굴·투자검토 <추정단위: 건수>	평가지표 Pool	계획목표 대비 달성실적에 의한 정량평가	5	-	-
			<핵심성과 필수지표 평가방향 및 착안점> 발굴된 출자기관 (주주) 기술 지주회사와 연계성이 있는지 확인하고, 출자기관 (주주) 기술기반 BM발굴 및 투자검토 달성을 위한 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 성과 및 성과를 평가	사업화 유망기술 발굴(DB) 및 타당성 검토 사업화 유망기술 발명자 및 TLO 인터뷰 발명자 창업 및 기술이전 지원 활동 출자기관의 기술을 이전받은 기업의 투자 검토 발굴된 유망기술의 사업화 파트너기업과 매칭 활동 BM과 매칭된 사업화 유망기술의 가치평가 활동	※ 정량평가 총점 = Σ(정량평가지표 달성도 등급 점수) ※ 정량평가지표 달성도 점수(S~D) 평가 : 달성도 점수(S~D) 평가 : 목표(N) 대비 실적으로 측정 = 달성(+우수, 0보통, -미흡·부족·매우부족 등)	-	-	-

평가 영역	전략 목표	전략 과제	실행과제 (핵심성과 필수지표)	평가지표 Pool	정성평가지표 Check List 주요점	정량 (60%)	정성 (40%)	기산 점수
			<p>1-3. 수요기반의 사업화 파트너기업 발굴 및 투자검토 <측정단위: 건수></p> <p><핵심성과 필수지표 평가방향 및 착안점></p> <p>발굴된 기술 수요기업 기반 BM이 기술지주회사와 연계성이 있는지 확인하고, 기술 수요기업 기반 BM발굴 및 투자검토 달성을 위한 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 성과를 평가</p>	<p>평가지표 Pool</p> <p>신규 기술사업화 수요기업 발굴 및 정보관리</p> <p>기술 수요기반의 사업화기업 발굴 및 정보관리</p> <p>발굴된 수요기업과 사업화 면담 및 MOU 체결</p> <p>발굴된 수요기업과 출자기관 보유기술과 매칭 활동</p> <p>기술 수요기업과 매칭된 사업화유망기술의 가치평가</p> <p>기술 수요기업에 대한 출자기관의 기술이전 지원</p>	<p>계획목표 대비 달성실적에 의한 정량평가</p> <p>※ 정량평가 총점 = Σ(정량평가지표 달성도 등급 점수)</p> <p>※ 정량평가지표 달성도 점수(S~D) 평가 : 달성도 점수(S~D) 평가 : 목표(N) 대비 실적으로 측정 = 달성성(+우수, 0보통, -미흡-부족-매우부족 등)</p>	5	-	-
			<p>1-4. 창업집단(발명자, 전문가 등) 발굴 및 투자검토 <측정단위: 건수></p> <p><핵심성과 필수지표 평가방향 및 착안점></p> <p>창업자(발명자 등) 기반 BMI 기술지주회사와 연계성이 있는지 확인하고, 창업자(발명자 등) 기반 BM발굴 및 투자검토 달성을 위한 추진 목표의 구체성</p>	<p>창업집단(연구원, 교수, 기타 전문가 등) DB 구축</p> <p>창업집단(연구원, 교수, 기타 전문가 등) MOU 체결</p> <p>창업집단의 사업제안서 작성 지원 및 검토</p> <p>창업집단과 매칭된 사업화유망기술의 가치평가</p>	<p>계획목표 대비 달성실적에 의한 정량평가</p> <p>※ 정량평가 총점 = Σ(정량평가지표 달성도 등급 점수)</p> <p>※ 정량평가지표 달성도 점수(S~D) 평가 : 달성도 점수(S~D) 평가 : 목표(N) 대비 실적으로 측정 = 달성성(+우수, 0보통, -미흡-부족-매우부족 등)</p>	3	-	-

평가 영역	전락 목표	전락 과제	실행과제 (핵심성과 필수지표)	평가지표 Pool	정성평가지표 Check List 주요점	정량 (60%)	정성 (40%)	가산 점수
평가 영역	투자 성과 창출 (37%)	2. 자회사 투자 (설립/ 편입) (23%)	2-1. 투자심의위원회 운영 <측정단위: 명, %, 횟수, 건수> <핵심성과 필수지표 평가방향 및 착안점> 투자심의위원회가 관련 규정에 부합하게 개최되었는지, 투자 대상 자회사에 대한 검토가 적절하게 분석되었는지, 투자 심의 목적과 이를 달성할 수 있는지를 평가	투자심의위원회 외부전문가 참여인원 및 비율 투자심의위원회 개최 횟수 투자심의위원회 투자심의 인건상정 건수 투자심의위원회 투자심의 안전성 대비 승인비율	계획목표 대비 달성실적에 의한 정량평가 ※ 정량평가 총점 = $\Sigma(\text{정량평가지표 달성도 등급 점수})$ ※ 정량평가 지표 달성도 점수(S~D) 평가 : 달성도 점수(S~D) 평가 : 목표(N) 대비 실적으로 측정 = \pm 달성(+우수, 0보통, -미흡, 부족, 매우부족 등)	3	-	-
			2-2. 자회사 투자(설립, 편입) <측정단위: 건수> <핵심성과 필수지표 평가방향 및 착안점> 자회사 투자(설립, 편입)가 되었는지 확인하고, 자회사의 투자에 대한 기업가치 검토가 적절하게 분석되어 투자되었는지 확인하고 이를 달성할 수 있는지를 평가	출자기관 발굴기술기반의 자회사 설립(편입) 기술 수요기반 및 BM기획의 자회사 설립(편입) 발명자 등의 BM기획에 의한 자회사 설립(편입) 출자기관의 기술을 이전받은 기업의 투자(편입)	계획목표 대비 달성실적에 의한 정량평가 ※ 정량평가 총점 = $\Sigma(\text{정량평가지표 달성도 등급 점수})$ ※ 정량평가 지표 달성도 점수(S~D) 평가 : 달성도 점수(S~D) 평가 : 목표(N) 대비 실적으로 측정 = \pm 달성(+우수, 0보통, -미흡, 부족, 매우부족 등)	20	-	-

평가 영역	전략 목표	전략 과제	실행과제 (핵심성과 필수지표)	평가지표 Pool	정성평가지표 Check List 주요점	정량 (60%)	정성 (40%)	가산 점수
핵심 업무 지원 평가 (20%)	조직 기반 역량 강화 (20%)	4. 조직 역량 강화 활동 (10%)	<핵심성과 필수지표 평가방향 및 착안점> 조직 역량 구축 활동 이 기술지주회사 발전 계획 (비전과 미션)과 부합하게 실천 되는지 확인하고 이를 달성 위해 추진목표의 구체성 및 실적 주요성과 우수성을 평가	3-1. 지회사 성장지원 및 사후관리 <측정단위: 건수> 자회사 투자관리시스템 구축 및 운영 자회사 경영 관련 운영 지원 자회사 인증 관련 등록 지원 자회사 기술개발(R&D)정책(금 등) 지원 자회사 마케팅 연계 지원 자회사 해외진출 연계 지원 자회사 투자유치 연계 지원	Check List에 의한 정성평가 <Check List는 기술지주회사의 매년 경영계획에 맞는 내용으로 설정> 정량평가 총점 = Σ(정량평가지표 달성도 등급 점수) ※ 정량평가지표 달성도 점수(S~D) 평가 예시 : Check List를 참고하여 목표 대비 수행한 실적이 5개 이상 S(우수), 4개 S(보통), 3개 B(미흡), 2개 C(부족), 1개 D(매우 부족) 등으로 등급 부여	-	10	-
				3-2. 지회사 투자회수(Exit) 관리 <측정단위: 건수, 금액, %> 자회사 투자관리시스템 구축 및 운영 자회사 전략적 투자회수 방안 수립 및 운영 자회사 투자회수 건수 자회사 투자회수 금액(수익률) 부실 자회사에 대한 관리방안 및 처리현황	투자수익률에 의한 가산점 부여 ※ 투자수익률(%) = (Σ(건별 회수금액 - 건별 투자원금) ÷ Σ(건별 투자원금)) × 100 ※ 투자수익율 점수(S~D) 평가 : 250% 이상 S(10점), 200% 이상 A(8점), 150% 이상 B(6점), 100% 이상 C(4점), 50% 이상 D(2점)	-	-	10
핵심 업무 지원 평가 (20%)	조직 기반 역량 강화 (20%)	4. 조직 역량 강화 활동 (10%)	<핵심성과 필수지표 평가방향 및 착안점> 조직 역량 구축 활동 이 기술지주회사 발전 계획 (비전과 미션)과 부합하게 실천 되는지 확인하고 이를 달성 위해 추진목표의 구체성 및 실적 주요성과 우수성을 평가	4-1. 조직역량 구축 활동 <측정단위: 건수, 명, %> 신규 등 제규정 정비를 통한 효율성 제고 조직·개인평가제도(MBO 등) 운영 및 활용 내부 전문인력 확보 및 유지 활동 내부 전문인력 역량강화 프로그램 운영 외부 전문인력 확보 및 연계 활동	계획목표 대비 달성실적에 의한 정량평가 ※ 정량평가 총점 = Σ(정량평가지표 달성도 등급 점수) ※ 정량평가지표 달성도 점수(S~D) 평가 : 달성도 점수(S~D) 평가 : 목표(N) 대비 실적으로 측정 = 달성성(+우수, 0보통, -미흡 부족-매우부족 등)	6	-	-

평가 영역	전략 목표	전략 과제	실행과제 (핵심성과 필수지표)	평가지표 Pool	정성평가지표 Check List 주요점	정량 (60%)	정성 (40%)	가산 점수
			4-2. 조직역량 확대 활동 <측정단위: 건수, 금액> <핵심성과 필수지표 평가방향 및 착안점> 기술지주회사 업무범위 확대 및 재원 추가조달 활동이 중장기적 투자회수 체질개선 및 경쟁력 강화 등에 기여할 수 있는지 확인하고 이를 달성할 위해 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 결과 및 우수항지를 평가	<p>TIPS 운영사, 액셀러레이터 등 조직역량 강화 활동</p> <p>유관사업, 국제사업 수주 및 수행 활동</p> <p>투자조합 결성 및 운영 활동</p> <p>유관기관(전문가 등) 네트워크 구축 및 관리</p> <p>유관기관, 행정부 등과 연계 활동</p>	<p>Check List에 의한 정성평가</p> <p><Check List는 기술지주회사의 매년 경영계획에 맞는 내용으로 설정> 정성평가 총점 = Σ(정성평가지표 달성도 등급 점수) ※ 정성평가지표 달성도 점수(S~D) 평가 : Check List를 참고하여 수행한 실적이 5개 이상 S(우수), 4개 A(보통), 3개 B(미흡), 2개 C(부족), 1개 D(매우 부족) 등으로 등급 부여</p>	-	15	-
			5-1. 출자기관(주주)과의 소통 활동 <측정단위: 건수, 명> <핵심성과 필수지표 평가방향 및 착안점> 출자기관(주주) 협력 강화 활동이 기술지주회사 발전 계획(비전과 미션)과 부합하게 실천되는지 확인하고 이를 달성할 위해 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 결과 및 우수항지를 평가	<p>출자기관과 기술지주회사 만남의 장 운영</p> <p>출자기관과 연계 협력사업 기획 및 운영</p> <p>출자기관 추진사업(행사 등)의 지원 활동</p> <p>출자기관 대상 추진 업무 보고 체계 구축 및 운영</p> <p>출자기관 만족도 및 수요조사 실시</p>	<p>계획목표 대비 달성실적에 의한 정량평가</p> <p>※ 정량평가 총점 = Σ(정량평가지표 달성도 등급 점수) ※ 정량평가지표 달성도 점수(S~D) 평가 : 달성도 점수(S~D) 평가 : 목표(N) 대비 실적으로 측정 = 달성(4우수, 0보통, -미흡 부족 매우부족 등)</p>	6	-	-

평가 영역	전략 목표	전략 과제	실행과제 (핵심성과 필수지표)	평가지표 Pool	정성평가지표 Check List 주요점	정량 (60%)	정성 (40%)	기산 점수
			5-2. 지회사외의 소통 활동 <측정단위: 건수, 명> <핵심성과 필수지표 평가방향 및 착안점> 지회사 소통이 기술지주회사의 중장기적 기술사업화 제질개선 및 경쟁력 강화 등에 기여할 수 있는 활동되고 있는지 확인하고 이를 달성을 위해 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 우수항지를 평가	평가지표 Pool 지회사와 유관기관 등과 만남의 장 운영 지회사 이사회 및 주주총회 참석 지회사 만족도 및 수요조사 실시 지회사 수요조사에 의한 운영지원 활동	Check List에 의한 정성평가 <Check List는 기술지주회사의 매년 경영계획에 맞는 내용으로 설정> 정성평가 총점 = Σ(정성평가지표 달성도 등급 점수) ※ 정성평가지표 달성도 점수(S~D) 평가: Check List를 참고하여 수행한 실적이 5개 이상 S(우수), 4개 A(보통), 3개 B(미흡), 2개 C(부족), 1개 D(매우 부족) 등으로 등급 부여	-	5	-
			6-1. 공익가치실현을 위한 對정부 지원 활동 <측정단위: 건수, 명, %> <핵심성과 필수지표 평가방향 및 착안점> 공익 가치 실현 활동이 기술지주회사 발전계획(비전과 미션)과 부합하게 실천되는지 확인하고 이를 달성을 위해 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 등을 평가	기술사업화 관련 對정부 정책제언 활동 공공기술사업화 관련 정책지원사업 연계 활용 활동 기술사업화 관련 對정부 추진사업 참여 활동 기술사업화 관련 對정부 기타 활동	계획목표 대비 달성실적에 의한 정량평가 <Check List는 기술지주회사의 매년 경영계획에 맞는 내용으로 설정> 정량평가 총점 = Σ(정량평가지표 달성도 등급 점수) ※ 정량평가지표 달성도 점수(S~D) 평가 예시: Check List를 참고하여 목표 대비 수행한 실적이 5개 이상 S(우수), 4개 A(보통), 3개 B(미흡), 2개 C(부족), 1개 D(매우 부족) 등으로 등급 부여	-	8	-
공익 가치 실현 평가 (20%)	공익 가치 실현 강화 (20%)	6. 공익 가치 실현 성과 창출 (20%)	6-2. 파급효과 창출(일자리 창출)을 위한 평가방향 및 착안점 공익 가치 실현 활동으로 정책적 기여도(일자리 성과창출 등)를 달성을 위해 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 우수항지를 평가	공익가치(일자리 성과창출 등) 관리체계 구축 공익가치(일자리 성과창출 등)사업계획 반영여부 공익가치(일자리 성과창출 등)계획 대비 추진 실적 공익가치(일자리 성과창출 등) 실현 관련 기타 활동	Check List에 의한 정성평가 ※ 정량평가 총점 = Σ(정량평가지표 달성도 등급 점수) ※ 정량평가지표 달성도 점수(S~D) 평가: 달성도 점수(S~D) 평가: 목표(N) 대비 실적으로 측정 = 달성(4)우수, 0보통, -미흡(부족)매우부족 등)	12	-	-

라. 성과지표 Pool 평가기준

- 유망기술 및 BM 발굴 성과평가지표 평가기준
 - 기술사업화 협력 네트워크 연계·활용(정성평가)

<ul style="list-style-type: none"> • 평가영역 : 핵심업무 수행활동 • 전략목표 : 투자전략 고도화 • 전략과제 : 유망기술 및 BM 발굴 • 실행과제 : 기술사업화 협력 네트워크 연계·활용(필수지표 1-1) 	평가영역 정성배점 10/24
--	-----------------------

【평가방향 및 착안점】

평가방향	<ul style="list-style-type: none"> • 구축·활용하고 있는 기술사업화 협력 네트워크가 기술지주회사와 연계성이 있는지 확인하고, 전략목표(투자전략 고도화) 및 전략과제(유망기술·BM 발굴) 달성을 위한 추진 내용의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 성과를 평가
1) 제시된 실행과제(기술사업화 협력 네트워크 연계·활용)를 달성하기 위하여 추진체계 및 전략 등이 기술지주회사 비전과 미션에 부합하게 실천되고, 적절한 성과들이 도출되었는가? ※ 목표 또는 성과지표 추진결과들이 추상적이지 않고 계량화 되어 추진계획 대비 성과 달성 여부	
2) 제시된 실행과제(기술사업화 협력 네트워크 연계·활용)가 목표달성을 위해 합리적이고, 지속적인 방향으로 잘 추진되고 있는가? ※ 기술지주회사를 매개로 출자기관(주주)의 중장기적 기술사업화 체질개선 및 경쟁력 강화 등에 기여	

【평가기준 및 평가방법】

평가기준 Check List	<ul style="list-style-type: none"> • BM 발굴 및 기획 네트워크 연계·활용 여부 • 사업화 검증 및 평가 네트워크 연계·활용 여부 • 자회사 투자 설립(편입) 네트워크 연계·활용 여부 • 자회사 성장지원 네트워크 연계·활용 여부 • 국내외 투자금융 네트워크 연계·활용 여부 • 해외 진출을 위한 협력 네트워크 연계·활용 여부 ... 등등 			
S	A	B	C	D
우수(12)	보통(10)	미흡(8)	부족(6)	매우 부족(4)
정성평가 총점 = Σ(정성평가지표 달성도 등급 점수) ※ 정성평가지표 달성도 점수(S~D) 예시 : Check List를 참고하여 수행한 실적이 5개 이상 S(우수), 4개 A(보통), 3개 B(미흡), 2개 C(부족), 1개 D(매우 부족) 등으로 등급 부여				

【평가지표 확인자료】

실적보고서

- 출자기관(주주) 기술기반 BM 발굴 및 투자 검토(정량평가)

<ul style="list-style-type: none"> • 평가영역 : 핵심업무 수행활동 • 전략목표 : 투자전략 고도화 • 전략과제 : 유망기술 및 BM 발굴 • 실행과제 : 출자기관 기술기반 BM발굴 및 투자검토(필수지표 1-2) 	평가영역 정량배점 5/36
--	-------------------------------

【평가방향 및 착안점】

평가방향	<ul style="list-style-type: none"> • 발굴된 출자기관(주주) 기술기반의 BM이 기술지주회사와 연계성이 있는지 확인하고, 출자기관(주주) 기술기반 BM발굴 및 투자검토 달성을 위한 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 성과를 평가
<p>1) 제시된 실행과제(출자기관(주주) 기술기반 BM발굴 및 투자검토)을 달성하기 위하여 추진체계 및 전략 등이 기술지주회사 비전과 미션에 부합하게 실천되고, 적절한 성과들이 도출되었는가? ※ 목표 또는 성과지표 추진결과들이 추상적이지 않고 계량화 되어 추진계획 대비 성과 달성 여부</p> <p>2) 제시된 실행과제(출자기관(주주) 기술기반 BM 발굴 및 투자 검토)가 기술지주회사의 발전계획(비전, 미션) 및 출자기관(주주)과 연계하여 목표달성을 위해 합리적이고, 지속적인 방향으로 잘 추진되고 있는가? ※ 기술지주회사를 매개로 출자기관(주주)의 중장기적 기술사업화 체질개선 및 경쟁력 강화 등에 기여</p>	

【평가기준 및 평가방법】

평가기준 Check List	<ul style="list-style-type: none"> • 사업화 유망기술 발굴(DB) 및 타당성 검토 건수 • 사업화 유망기술 발명자 및 TLO 인터뷰 건수 • 발명자 창업 및 기술이전 지원 활동 건수 • 출자기관의 기술을 이전 받은 기업의 투자 검토 건수 • 발굴된 유망기술의 사업화 파트너기업과 매칭 활동 건수 • BM과 매칭된 사업화 유망기술의 가치평가 활동 건수 ... 등등 				
S	A	B	C	D	
우수(6)	보통(5)	미흡(4)	부족(3)	매우 부족(2)	
정량평가 총점 = ∑(정량평가지표 달성도 점수) ※ 달성도 점수(S~D) : 목표(N) 대비 실적으로 측정 = ±달성(+우수, 0보통, -미흡·부족·매우부족 등)					

【평가지표 확인자료】

실적보고서

• 기술 수요기업 기반의 BM 및 파트너기업 발굴(정량평가)

<ul style="list-style-type: none"> • 평가영역 : 핵심업무 수행활동 • 전략목표 : 투자전략 고도화 • 전략과제 : 유망기술 및 BM 발굴 • 실행과제 : 기술 수요기업 기반 BM 및 파트너기업 발굴(필수지표 1-3) 	<p>평가영역 정량배점 5/36</p>
---	-------------------------------

【평가방향 및 착안점】

평가방향	<ul style="list-style-type: none"> • 발굴된 기술 수요기업 기반의 BM이 기술지주회사와 연계성이 있는지 확인하고, 기술 수요기업 기반 BM 발굴 및 투자검토 달성을 위한 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 성과를 평가
<p>1) 제시된 실행과제(기술 수요기업 기반 BM 및 파트너 기업 발굴)을 달성하기 위하여 추진체계 및 전략 등이 기술지주회사 발전계획(비전과 미션)에 부합하게 실천되고, 적절한 성과들이 도출되었는가? ※ 목표 또는 성과지표 추진결과들이 추상적이지 않고 계량화 되어 추진계획 대비 성과 달성 여부</p> <p>2) 제시된 실행과제(기술 수요기업 기반 BM 및 파트너 기업 발굴)가 기술지주회사의 발전계획과 연계하여 목표달성을 위해 합리적이고, 지속적인 방향으로 잘 추진되고 있는가? ※ 기술지주회사를 매개로 기술 수요기업 기반 BM과 출자기관(주주)의 보유기술과 연계되어 출자기관(주주)의 중장기적 기술사업화 체질개선 및 경쟁력 강화 등에 기여</p>	

【평가기준 및 평가방법】

평가기준 Check List	<ul style="list-style-type: none"> • 신규 기술사업화 수요기업 발굴 및 정보관리 건수 • 기술 수요 기반의 사업화기업 발굴 및 정보관리 건수 • 발굴된 수요기업과 사업화 면담 및 MOU 체결 건수 • 발굴된 수요기업과 출자기관 보유기술과 매칭 활동 건수 • 기술 수요기업과 매칭된 사업화유망기술의 가치평가 건수 • 기술 수요기업에 대한 출자기관의 기술이전 지원 건수 ... 등등 			
S	A	B	C	D
우수(6)	보통(5)	미흡(4)	부족(3)	매우 부족(2)
<p>정량평가 총점 = Σ(정량평가지표 달성도 점수) ※ 달성도 점수(S~D) : 목표(N) 대비 실적으로 측정 = ±달성(+우수, 0보통, -미흡·부족·매우부족 등)</p>				

【평가지표 확인자료】

실적보고서

- 창업집단(발명자, 전문가 등)의 발굴 및 파트너기업 발굴(정량평가)

<ul style="list-style-type: none"> • 평가영역 : 핵심업무 수행활동 • 전략목표 : 투자전략 고도화 • 전략과제 : 유망기술 및 BM 발굴 • 실행과제 : 창업집단(발명자 등) 발굴 및 BM 기획(필수지표 1-4) 	평가영역 정량배점 3/36
---	-------------------------------

【평가방향 및 착안점】

평가방향	<ul style="list-style-type: none"> • 발굴된 창업집단(발명자 등) 기반의 BM이 기술지주회사와 연계성이 있는지 확인하고, 창업집단(발명자 등) 기반 BM 발굴 및 투자검토 달성을 위한 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 성과를 평가
<p>1) 제시된 실행과제(창업집단(발명자 등) 발굴 BM 기획)을 달성하기 위하여 추진체계 및 전략 등이 기술지주회사 발전계획(비전과 미션)에 부합하게 실천되고, 적절한 성과들이 도출되었는가? ※ 목표 또는 성과지표 추진결과들이 추상적이지 않고 계량화 되어 추진계획 대비 성과 달성 여부</p> <p>2) 제시된 실행과제(창업집단(발명자 등) 발굴 BM 기획)가 기술지주회사의 발전계획과 연계하여 목표달성을 위해 합리적이고, 지속적인 방향으로 잘 추진되고 있는가? ※ 기술지주회사를 매개로 창업집단(발명자 등) 기반 BM과 출자기관(주주)의 보유기술과 연계되어 출자기관(주주)의 중장기적 기술사업화 체질개선 및 경쟁력 강화 등에 기여</p>	

【평가기준 및 평가방법】

평가기준 Check List	<ul style="list-style-type: none"> • 창업집단(연구원, 교수, 기타 전문가 등) DB 구축 건수 • 창업집단(연구원, 교수, 기타 전문가 등) 인터뷰 건수 • 창업집단(연구원, 교수, 기타 전문가 등) MOU 체결 건수 • 창업집단의 사업제안서 작성 지원 및 검토 건수 • 창업집단과 매칭된 사업화유망기술의 가치평가 건수 ... 등등 				
S	A	B	C	D	
우수(3.6)	보통(3)	미흡(2.4)	부족(1.8)	매우 부족(1.2)	
정량평가 총점 = ∑(정량평가지표 달성도 점수) ※ 달성도 점수(S~D) : 목표(N) 대비 실적으로 측정 = ±달성(+우수, 0보통, -미흡·부족·매우부족 등)					

【평가지표 확인자료】

실적보고서

- 자회사 투자(설립, 편입) 평가지표의 평가기준
 - 투자심의위원회 운영(정량평가)

<ul style="list-style-type: none"> • 평가영역 : 핵심업무 수행활동 • 전략목표 : 투자 성과창출 • 전략과제 : 자회사 투자(설립, 편입) • 실행과제 : 투자심의위원회 운영(필수지표 2-1) 	평가영역 정량배점 3/36
--	----------------------

【평가방향 및 착안점】

평가방향	<ul style="list-style-type: none"> • 투자심의위원회가 관련 규정에 부합하게 개최되었는지, 투자 대상 자회사에 대한 검토가 적절하게 분석되었는지 확인하고 이를 달성을 위해 추진 목표의 구성 및 실적, 주요 경과 및 우수한지를 평가
1) 제시된 실행과제(투자심의위원회 개최 및 투자검토 건수)를 달성하기 위하여 추진체계 및 전략 등이 기술지주회사 경영평가 계획과 부합하게 실천되고, 적절한 성과들이 도출되었는가? ※ 목표 또는 성과지표 추진결과들이 추상적이지 않고 계량화 되어 추진계획 대비 성과 달성 여부	
2) 제시된 실행과제(투자심의위원회 개최 및 투자검토 건수)가 목표달성을 위해 객관적이고, 지속적인 방향으로 잘 추진되고 있는가? ※ 투자심의위원회 개최 및 투자검토 건수가 출자기관(주주)의 보유기술과 연계되어 출자기관(주주)의 중장기적 기술사업화 체질개선 및 경쟁력 강화 등에 기여 ※ 단순한 투자심의위원회 개최가 아닌 실질적 성과창출을 위해 검토되었는지 여부 ※ 투자심의위원회의 외부전문가(산업계, 투자업계 등)가 실질적 참여 및 활용 여부	

【평가기준 및 평가방법】

평가기준 Check List	<ul style="list-style-type: none"> • 투자심의위원회 외부전문가 참여인원 및 비율 • 투자심의위원회 개최 횟수 • 투자심의위원회 투자심의 안건상정 건수 • 투자심의위원회 투자심의 안건상정 대비 승인비율 ... 등등 			
S	A	B	C	D
우수(3.6)	보통(3)	미흡(2.4)	부족(1.8)	매우 부족(1.2)
정량평가 총점 = Σ(정량평가지표 달성도 점수) ※ 달성도 점수(S~D) : 목표(N) 대비 실적으로 측정 = ±달성(+우수, 0보통, -미흡·부족·매우부족 등)				

【평가지표 확인자료】

실적보고서

- 자회사 투자(설립, 편입) 건수(정량평가)

<ul style="list-style-type: none"> • 평가영역 : 핵심업무 수행활동 • 전략목표 : 투자 성과창출 • 전략과제 : 자회사 투자(설립, 편입) • 실행과제 : 자회사 투자(설립, 편입) 건수(필수지표 2-2) 	평가영역 정량배점 20/36
---	-----------------------

【평가방향 및 착안점】

평가방향	<ul style="list-style-type: none"> • 자회사 투자(설립, 편입)가 되었는지 확인하고, 자회사의 투자에 대한 기업가치 검토가 적절하게 분석되어 투자되었는지 확인하고 이의 달성을 위해 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 우수한지를 평가
1) 제시된 실행과제(자회사 투자(설립, 편입) 건수)를 달성하기 위하여 추진체계 및 전략 등이 계획(투자 기업가치 제고, 투자예산 등)대비 자회사 투자(설립, 편입)가 실천되고, 적절한 성과들이 기대되었는가? ※ 목표 또는 성과지표 추진결과들이 추상적이지 않고 계량화 되어 추진계획 대비 성과 달성 여부	
2) 제시된 실행과제(자회사 투자(설립, 편입) 건수)가 목표달성을 위해 객관적이고, 지속적인 방향으로 잘 추진되고 있는가? ※ 신규 자회사 투자 건수가 출자기관(주주)의 보유기술과 연계되어 출자기관(주주)의 중장기적 기술사업화 체질개선 및 경쟁력 강화 등에 기여 ※ 단순한 자회사 투자(설립, 편입)가 아닌 실질적 성과창출을 위해 검토되었는지 여부	

【평가기준 및 평가방법】

평가기준 Check List	<ul style="list-style-type: none"> • 출자기관 발굴기술기반의 자회사 설립(편입) • 기술 수요기반 및 BM기획의 자회사 설립(편입) • 발명자 등의 BM기획에 의한 자회사 설립(편입) • 출자기관의 기술을 이전받은 기업의 투자(편입) ... 등등 				
S	A	B	C	D	
우수(24)	보통(20)	미흡(16)	부족(12)	매우 부족(8)	
정량평가 총점 = ∑(정량평가지표 달성도 점수) ※ 달성도 점수(S~D) : 목표(N) 대비 실적으로 측정 = ±달성(+우수, 0보통, -미흡·부족·매우부족 등)					

【평가지표 확인자료】

실적보고서

- 자회사 운영관리 평가지표의 평가기준
 - 자회사 성장지원 및 사후관리(정성평가)

<ul style="list-style-type: none"> • 평가영역 : 핵심업무 수행활동 • 전략목표 : 투자 성과창출 • 전략과제 : 자회사 운영관리 • 실행과제 : 자회사 성장지원 및 사후관리(필수지표 3-1) 	평가영역 정성배점 14/24
---	-----------------------

【평가방향 및 착안점】

평가방향	<ul style="list-style-type: none"> • 기술지주회사의 중장기적 투자회수 체질개선 및 경쟁력 강화 등에 기여할 수 있는지 확인하고 이를 달성을 위해 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 우수한지를 평가
1) 제시된 실행과제(자회사 성장지원 및 사후관리)를 달성하기 위하여 추진체계 및 전략 등이 계획대비 실천되고, 적절한 성과들이 기대되었는가? ※ 단순한 자회사 성장지원이 아닌 실질적 성과창출을 위해 검토되었는지 여부	
2) 제시된 실행과제(자회사 성장지원 및 사후관리)가 목표달성을 위해 객관적이고, 지속적인 방향으로 잘 추진되고 있는가? ※ 기술지주회사 투자회수에 대한 체질개선 및 경쟁력 강화 등에 기여 여부	

【평가기준 및 평가방법】

평가기준 Check List	<ul style="list-style-type: none"> • 자회사 투자관리시스템 구축 및 운영 여부(효율성 등) • 자회사 경영 관련 운영 지원 여부(우수성, 건수 등) • 자회사 인증 관련 등록 지원 여부(효율성, 건수 등) • 자회사 기술개발(R&D정책자금 등) 지원 여부(효과성, 건수 등) • 자회사 마케팅 연계 지원(효과성, 건수 등) • 자회사 해외진출 연계 지원(효과성, 건수 등) • 자회사 투자유치 연계 지원(효과성, 건수 등) ... 등등 			
S	A	B	C	D
우수(16.8)	보통(14)	미흡(11.2)	부족(8.4)	매우 부족(5.6)
정량평가 총점 = $\Sigma(\text{정량평가지표 달성도 점수})$ ※ 달성도 점수(S~D) : 목표(N) 대비 실적으로 측정 = $\pm\text{달성}(+\text{우수}, 0\text{보통}, -\text{미흡}\cdot\text{부족}\cdot\text{매우부족 등})$				

【평가지표 확인자료】

실적보고서

• 자회사 투자회수 관리(가산점 평가)

<ul style="list-style-type: none"> • 평가영역 : 핵심업무 수행활동 • 전략목표 : 투자 성과창출 • 전략과제 : 자회사 운영관리 • 실행과제 : 자회사 투자회수(Exit) 관리(필수지표 3-2) 	평가영역 가점배점 최대 10
---	-----------------------

【평가방향 및 착안점】

평가방향	<ul style="list-style-type: none"> • 기술지주회사의 중장기적 투자회수 체질개선 및 투자회수 경쟁력 강화 등에 기여할 수 있는지 확인하고 이를 달성을 위해 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 우수한지를 평가
1) 제시된 실행과제(자회사 투자회수 관리)를 달성하기 위하여 추진체계 및 전략 등이 계획대비 실천되고, 적절한 성과들이 기대되었는가? ※ 단순한 투자회수 성과창출이 아닌 실질적 성과창출을 위해 검토되었는지 여부	
2) 제시된 실행과제(자회사 투자회수 관리)가 목표달성을 위해 객관적이고, 지속적인 방향으로 잘 추진되고 있는가? ※ 기술지주회사 투자회수 성과창출, 체질개선 및 경쟁력 강화 등에 기여 여부	

【평가기준 및 평가방법】

평가기준 Check List	<ul style="list-style-type: none"> • 자회사 투자관리시스템 구축 및 운영 • 자회사 전략적 투자회수 방안 수립 및 운영 • 자회사 투자회수 건수 • 자회사 투자회수 금액(수익률) • 부실 자회사에 대한 관리방안 및 처리현황 … 등등 			
S	A	B	C	D
10	8	6	4	2
수익률 250% 이상	수익률 200% 이상	수익률 150% 이상	수익률 100% 이상	수익률 50% 이상
가산점 총점 = Σ(투자수익률 달성도 등급 점수) ※ 투자수익률(%) = {Σ(건별 회수금액 - 건별 투자원금) ÷ Σ(건별 투자원금)} × 100 ※ 투자수익률 달성도 점수(S~D) 평가 : 250% 이상 S(10점), 200% 이상 A(8점), 150% 이상 B(6점), 100% 이상 C(4점), 50% 이상 D(2점)				

【평가지표 확인자료】

실적보고서

- 조직역량 강화 활동 평가지표의 평가기준

- 조직역량 구축 건수(정량평가)

<ul style="list-style-type: none"> • 평가영역 : 핵심업무 지원활동 • 전략목표 : 조직기반 역량강화 • 전략과제 : 조직역량 강화활동 • 실행과제 : 조직역량 구축활동(필수지표 4-1) 	<p>평가영역 정량배점 6/12</p>
--	-------------------------------

【평가방향 및 착안점】

평가방향	<ul style="list-style-type: none"> • 조직역량 강화활동(조직역량 구축활동)이 기술지주회사 발전계획(비전과 미션)과 부합하게 실천되는지 확인하고 이를 달성을 위해 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 우수한지를 평가
<p>1) 제시된 실행과제(조직역량 구축활동)를 달성하기 위하여 추진체계 및 전략 등이 계획(MBO에 의한 성과평가제와 연계한 인사/급여체계 및 제규정 운영과 준수 여부 등) 대비 기술지주회사 발전계획(비전과 미션)과 부합하게 실천되고, 적절한 성과들이 기대되었는가? ※ 목표 또는 성과지표 추진결과들이 추상적이지 않고 계량화 되어 추진계획 대비 성과 달성 여부</p> <p>2) 제시된 실행과제(조직역량 구축활동 건수)가 목표달성을 위해 객관적이고, 지속적인 방향으로 잘 추진되고 있는가? ※ 중장기적으로 기술지주회사의 조직 체질개선 및 경쟁력 강화 등에 기여 ※ 단순한 조직역량 구축을 위한 개선활동이 아닌 실질적 성과창출을 위해 검토되었는지 여부</p>	

【평가기준 및 평가방법】

평가기준 Check List	<ul style="list-style-type: none"> • 사규 등 제규정 정비를 통한 효율성 제고 • 조직·개인평가제도(MBO 등) 운영 및 활용 • 내부 전문인력 확보 및 유지 활동 • 내부 전문인력 역량강화 프로그램 운영 • 외부 전문인력 확보 및 연계 활동 • 경영평가 결과를 활용한 조직역량 구축 연계 활동 ... 등등 			
S	A	B	C	D
우수(7.2)	보통(6)	미흡(4.8)	부족(3.6)	매우 부족(2.4)
<p>정량평가 총점 = Σ(정량평가지표 달성도 점수) ※ 달성도 점수(S~D) : 목표(N) 대비 실적으로 측정 = ±달성(+우수, 0보통, -미흡·부족·매우부족 등)</p>				

【평가지표 확인자료】

실적보고서

• 조직역량 확대 활동(정성평가)

<ul style="list-style-type: none"> • 평가영역 : 핵심업무 지원활동 • 전략목표 : 조직기반 역량강화 • 전략과제 : 조직역량 강화활동 • 실행과제 : 조직역량 확대활동(필수지표 4-2) 	평가영역 정성배점 4/8
--	---------------------

【평가방향 및 착안점】

평가방향	<ul style="list-style-type: none"> • 조직역량 강화활동(조직역량 확대활동)이 기술지주회사 발전계획(비전과 미션)과 부합하게 실천되는지 확인하고 이를 달성을 위해 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 우수한지를 평가
1) 제시된 실행과제(조직역량 확대활동)를 달성하기 위하여 추진체계 및 전략 등이 계획대비 실천되고, 적절한 성과들이 기대되었는가? ※ 단순한 조직역량 확대 활동이 아닌 실질적 성과창출을 위해 검토되었는지 여부	
2) 제시된 실행과제(조직역량 확대 동)가 목표달성을 위해 객관적이고, 지속적인 방향으로 잘 추진되고 있는가? ※ 기술지주회사 중장기 발전을 위한 체질개선 및 경쟁력 강화 등에 기여 여부	

【평가기준 및 평가방법】

평가기준 Check List	<ul style="list-style-type: none"> • TIPS 운영사, 액셀러레이터 등 조직역량 강화 활동 • 유관사업, 국책사업 등 수주 및 수행 활동 • 투자조합 결성 및 운영 활동 • 유관기관(전문가 등) 네트워크 구축 및 관리 • 유관기관, 對정부기관 등과 연계 활동 ... 등등 				
S	A	B	C	D	
우수(4.8)	보통(4)	미흡(3.2)	부족(2.4)	매우 부족(1.6)	
정성평가 총점 = Σ(정성평가지표 달성도 등급 점수) ※ 정성평가지표 달성도 점수(S~D) 예시 : Check List를 참고하여 수행한 실적이 5개 이상 S(우수), 4개 A(보통), 3개 B(미흡), 2개 C(부족), 1개 D(매우 부족) 등으로 등급 부여					

【평가지표 확인자료】

실적보고서

- 고객소통 활동화 평가지표의 평가기준
 - 출자기관(주주) 소통 건수(정량평가)

<ul style="list-style-type: none"> • 평가영역 : 핵심업무 지원활동 • 전략목표 : 조직기반 역량강화 • 전략과제 : 고객소통 활성화 • 실행과제 : 출자기관(주주) 소통 활성화(필수지표 5-1) 	평가영역 정량배점 6/12
---	----------------------

【평가방향 및 착안점】

평가방향	<ul style="list-style-type: none"> • 출자기관(주주) 협력 강화 활동이 기술지주회사 발전계획(비전과 미션)과 부합하게 실천되는지 확인하고 이를 달성을 위해 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 우수한지를 평가
1) 제시된 실행과제(출자기관 소통 활성화)을 달성하기 위하여 추진체계 및 전략 등이 계획 대비 기술지주회사 발전계획(비전과 미션)과 부합하게 실천되고, 적절한 성과들이 기대되었는가? ※ 목표 또는 성과지표 추진결과들이 추상적이지 않고 계량화 되어 추진계획 대비 성과 달성 여부	
2) 제시된 실행과제(출자기관 소통 활성화 활동 건수)가 목표달성을 위해 객관적이고, 지속적인 방향으로 잘 추진되고 있는가? ※ 중장기적으로 기술지주회사의 조직 체질개선 및 경쟁력 강화 등에 기여 ※ 단순한 출자기관 소통 활동이 아닌 실질적 성과창출을 위해 검토되었는지 여부	

【평가기준 및 평가방법】

평가기준 Check List	<ul style="list-style-type: none"> • 출자기관과 기술지주회사 만남의 장 운영 • 출자기관과 연계·협력사업 기획 및 운영 • 출자기관 추진사업(행사 등)의 지원 활동 • 출자기관 대상 추진 업무 보고 체계 구축 및 운영 • 출자기관 만족도 및 수요조사 실시 ... 등등 			
S	A	B	C	D
우수(7.2)	보통(6)	미흡(4.8)	부족(3.6)	매우 부족(2.4)
정량평가 총점 = ∑(정량평가지표 달성도 점수) ※ 달성도 점수(S~D) : 목표(N) 대비 실적으로 측정 = ±달성(+우수, 0보통, -미흡·부족·매우부족 등)				

【평가지표 확인자료】

실적보고서

• 자회사 소통 활동(정성평가)

<ul style="list-style-type: none"> • 평가영역 : 핵심업무 지원활동 • 전략목표 : 조직기반 역량강화 • 전략과제 : 고객소통 활성화 • 실행과제 : 자회사 소통 활성화(필수지표 5-2) 	평가영역 정성배점 4/8
--	------------------------------

【평가방향 및 착안점】

평가방향	<ul style="list-style-type: none"> • 자회사 소통이 기술지주회사의 중장기적 기술사업화 체질개선 및 경쟁력 강화 등에 기여할 수 있는 활동으로 진행되고 있는지 확인하고 이를 달성을 위해 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 우수한지를 평가
<p>1) 제시된 실행과제(자회사 소통 활동)를 달성하기 위하여 추진체계 및 전략 등이 계획대비 실천되고, 적절한 성과들이 기대되었는가? ※ 단순한 자회사 소통 활동이 아닌 실질적 성과창출을 위해 검토되었는지 여부</p> <p>2) 제시된 실행과제(자회사 소통 활동)가 목표달성을 위해 객관적이고, 지속적인 방향으로 잘 추진되고 있는가? ※ 출자기관(주주) 및 기술지주회사의 중장기적 기술사업화 체질개선 및 경쟁력 강화 등에 기여 여부</p>	

【평가기준 및 평가방법】

평가기준 Check List	<ul style="list-style-type: none"> • 자회사와 유관기관 등과 만남의 장 운영 • 자회사 이사회 및 주주총회 참석 • 자회사 만족도 및 수요조사 실시 • 자회사 수요조사에 의한 운영지원 활동 … 등등 				
S	A	B	C	D	
우수(4.8)	보통(4)	미흡(3.2)	부족(2.4)	매우 부족(1.6)	
<p>정성평가 총점 = ∑(정성평가지표 달성도 등급 점수) ※ 정성평가지표 달성도 점수(S~D) 예시 : Check List를 참고하여 수행한 실적이 5개 이상 S(우수), 4개 A(보통), 3개 B(미흡), 2개 C(부족), 1개 D(매우 부족) 등으로 등급 부여</p>					

【평가지표 확인자료】

실적보고서

- 공익가치실현 강화 평가지표의 평가기준
 - 공익가치 실현을 위한 對정부 지원 활동(정성평가)

<ul style="list-style-type: none"> • 평가영역 : 공익가치 실현활동 • 전략목표 : 공익가치 실현강화 • 전략과제 : 공익가치 성과창출 • 실행과제 : 공익가치실현을 위한 對정부 지원 활동(필수지표 6-1) 	평가영역 정성배점 8/8
---	---------------------

【평가방향 및 착안점】

평가방향	<ul style="list-style-type: none"> • 기술지주회사의 설립 목적에 부합하도록 기술사업화 관련 對정부 지원정책 등에 기여할 수 있는 활동으로 진행되고 있는지 확인하고 이를 달성을 위해 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 우수함을 평가
1) 제시된 실행과제(공익가치 실현을 위한 對정부 지원 활동)를 달성하기 위하여 추진체계 및 전략 등이 계획대비 실천되고, 적절한 성과들이 기대되었는가? ※ 단순한 기술사업화 對정부 지원 활동이 아닌 실질적 성과창출을 위해 검토되었는지 여부	
2) 제시된 실행과제(공익가치 실현을 위한 對정부 지원 활동)가 목표달성을 위해 객관적이고, 지속적인 방향으로 잘 추진되고 있는가? ※ 출자기관(주주) 및 기술지주회사의 중장기적 기술사업화 체질개선 및 경쟁력 강화 등에 기여할 수 있도록 對정부 지원 활동이 추진되는지 여부	

【평가기준 및 평가방법】

평가기준 Check List	<ul style="list-style-type: none"> • 기술사업화 관련 對정부 정책 제언 활동 • 공공기술사업화 관련 정책지원사업 연계·활용 활동 • 기술사업화 관련 對정부 추진사업 참여 활동 • 기술사업화 관련 對정부 기타 활동 ... 등등 				
S	A	B	C	D	
우수(9.6)	보통(8)	미흡(6.4)	부족(4.8)	매우 부족(3.2)	
정성평가 총점 = Σ(정성평가지표 달성도 등급 점수) ※ 정성평가지표 달성도 점수(S~D) 예시 : Check List를 참고하여 수행한 실적이 5개 이상 S(우수), 4개 A(보통), 3개 B(미흡), 2개 C(부족), 1개 D(매우 부족) 등으로 등급 부여					

【평가지표 확인자료】

실적보고서

- 출자기관(주주) 소통 건수(정량평가)

<ul style="list-style-type: none"> • 평가영역 : 공익가치 실현활동 • 전략목표 : 공익가치 실현강화 • 전략과제 : 공익가치 성과창출 • 실행과제 : 공익가치 파급효과 창출(필수지표 6-2) 	평가영역 정량배점 12/12
---	--

【평가방향 및 착안점】

평가방향	<ul style="list-style-type: none"> • 기술지주회사 발전계획(비전과 미션)과 부합하게 공익가치가 실현(파급효과-일자리 창출 성과 등)되는지 확인하고 이를 달성을 위해 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 우수한지를 평가
<p>1) 제시된 실행과제(공익가치 파급효과 창출 위한 활동-일자리 창출 성과 등)을 달성하기 위하여 추진체계 및 전략 등이 계획 대비 기술지주회사 발전계획(비전과 미션)과 부합하게 실천되고, 적절한 성과들이 기대되었는가? ※ 목표 또는 성과지표 추진결과들이 추상적이지 않고 계량화 되어 추진계획 대비 성과 달성 여부</p> <p>2) 제시된 실행과제(공익가치 파급효과 창출 위한 활동-일자리 창출 성과 등)가 목표달성을 위해 객관적이고, 지속적인 방향으로 잘 추진되고 있는가? ※ 중장기적으로 기술지주회사의 조직 체질개선 및 경쟁력 강화 등에 기여 ※ 단순한 공익가치 파급효과 창출 활동이 아닌 실질적 성과창출을 위해 검토되었는지 여부</p>	

【평가기준 및 평가방법】

평가기준 Check List	<ul style="list-style-type: none"> • 공익가치(일자리 성과창출 등) 관리체계 구축 • 공익가치(일자리 성과창출 등) 사업계획 반영 여부 • 공익가치(일자리 성과창출 등) 계획 대비 추진 실적 • 공익가치(일자리 성과창출 등) 실현 관련 기타 활동 ... 등등 			
S	A	B	C	D
우수(14.4)	보통(12)	미흡(10.6)	부족(9.2)	매우 부족(7.8)
정량평가 총점 = ∑(정량평가지표 달성도 점수) ※ 달성도 점수(S~D) : 목표(N) 대비 실적으로 측정 = ±달성(+우수, 0보통, -미흡·부족·매우부족 등)				

【평가지표 확인자료】

실적보고서

05 경영평가 계획수립 적용방안

- ▶(평가지표) 기술지주회사의 핵심업무를 중심으로 전략목표별 3개 이내 성과목표, 성과목표별 3개 이내 핵심 성과지표를 제시
- ▶(평가방안) 전략목표 내 성과목표별 정량평가(성과지표 목표치 달성도 평가) 50%와 전문가 정성평가(등급평가) 50% 비중으로 점수 산출, 총점 100점 기준

가. 기술지주회사 성과목표 및 성과지표(안)

- 기술지주회사의 핵심업무를 중심으로 전략목표별 3개 이내 성과목표, 성과목표별 3개 이내 핵심 성과지표를 제시
- 목표치 및 설정근거, 측정방법
 - 목표치는 기관의 지속성장을 도모할 수 있도록 객관적이고 도전적·혁신적으로 설정
 - 사업연도의 목표치, 목표 도출 근거, 검증방법(측정 산식) 함께 제시
 - 설정근거는 과거 실적치, 유사기관의 수준, 기관 역량 및 발전 추세 등을 종합적으로 고려하여 구체적 근거 제시

<표 2-12> 기술지주회사 경영평가 최종 성과지표 제안(안)

전략목표 (전략과제)	성과목표	배점 (100)	성과지표	목표치 배점 (가중치)
투자전략 고도화 및 성과창출	창업·초기기업 출자 확대	30	투자대상 창업·초기기업 발굴 건수	20
			창업·초기기업 투자 건수	10
	자회사 성장지원 및 투자관리	20	공동투자·후속투자 유치지원 건수	10
			정부 R&BD지원사업 등 수주지원 건수	5
투자회수(Exit) 금액	5			
협력체계 및 성과연계	고객 소통 강화	10	출자기관(주주) 및 자회사 만족도 조사 (만족도 목표 점수 대비 측정)	10
자생적 역량강화 및 사회적 가치 구현	조직역량 강화	20	운영재원 확보(정부사업) 연계 건수	10
			운영재원 확보 금액(운영경비 대비 10%)	5
			핵심 업무에 대한 외부전문가 활용 건수	5
	사회적 가치 구현	20	일자리 성과 창출 및 노력도	20
소계		100		100

나. 평가방안

- 전략목표 내 성과목표별 정량평가(성과지표 목표치 달성도 평가) 50%와 전문가 정성평가(등급평가) 50% 비중으로 점수 산출
- 항목별 배점에 평가점수를 승산하여 성과목표별 종합점수 산정
 - (정량평가) 성과목표 실적 달성률 대비 성과목표(가중치) 달성도 평가(성과목표 달성도(%) × 성과목표배점(가중치))
 - (정성평가) 정성평가 주안점을 참고하여 전문가에 의한 등급평가(S(1), A(0.75), B(0.50), C(0.25), D(0)) × (성과 목표배점(가중치))
 - (평가점수) 평가점수 : 정량평가점수 × 정량평가비율(50%) + 정성평가점수 × 정성평가비율(50%) = 경영평가(만점 100점)
 - (종합점수) 종합점수 : 경영평가(만점 100점) + 가산점(최대 5점) = 종합점수(최대 105점)
 - (가산점) 투자회수 수익률에 따라 가산점을 0~5점으로 부여(수익률(%)={Σ(건별 회수금액-건별 투자원금)÷Σ(건별 투자원금)}×100)

<표 2-13> 산출 예시

성과목표 (배점)	성과지표 (가중치)	평가점수 비중				평가 점수	종합 점수
		목표치 달성도 (50%)		전문가 정성평가 (50%)			
성과목표1 (20)	성과지표1 (40)	100%	0.91 ¹⁾	A	0.75 ²⁾	0.83 ³⁾	16.6 ⁴⁾
	성과지표2 (30)	90%					
	성과지표3 (30)	80%					

- 1) 정량평가 : (0.4×100%) + (0.3×90%) + (0.3×80%) = 0.91
- 2) 정성평가 : S(1), A(0.75), B(0.50), C(0.25), D(0)
- 3) 평가점수 : (0.91×50%) + (0.75×50%) = 0.83
- 4) 종합점수 : 0.83(평가점수) × 20(배점) = 16.6
- 5) 가산점수 : 투자회수 금액이 있는 경우에만 수익률에 따라 최대 5점까지 종합점수에 합산

● 목표 달성도

- 기관에서 제시한 지표별 목표 달성도를 기준으로 성과 성립 요건, 인정성과 등을 감안하여 인정 목표 달성도 도출
 - (성립요건) 평가대상기간 내 성과, 평가지표별 목표의 내용에 부합하는 성과, 경영계획서에 명시된 평가기준에 부합하는 성과
 - (차감요인) 성과 중복·과다 계상 및 질적 수준이 현저하게 낮은 수준으로 판명되는 경우 해당 성과의 비율만큼 달성도에서 차감
 - 성과 달성도가 100%를 초과하는 경우 100%까지만 인정(단, 100% 초과 달성분은 전문가 정성평가에 반영)

● 전문가 정성평가

- 성과에 대한 질적 우수성, 추진 과정의 적절성, 목표의 도전성·혁신성 등 평가

등급	S	A	B	C	D
등급별 가중치	1	0.75	0.5	0.25	0

- 1) 제시된 성과목표(성과지표 주안점)가 기술지주회사의 발전계획(비전 및 미션)과 연계하여 목표달성을 위해 합리적이고, 지속적인 방향으로 잘 추진되고 있는가?
- 2) 제시된 실행과제(성과지표 주안점)를 달성하기 위하여 추진체계 및 전략, 세부과제 등이 기술지주회사의 발전계획(비전 및 미션)과 부합하게 실천되고, 적절한 성과들이 도출되었는가?
- 3) 상기 평가방향 및 평가기준을 참고하여 평가 주안점(차안점) 기반으로 정성평가 실시

● 가산점 부여

- 투자회수를 촉진하기 위하여 회수 수익률에 따라 가산점을 최대 5점까지 부여

회수 수익률	등급	가산점
수익률 100% 이상	S	5점
수익률 70% 이상	A	4점
수익률 50% 이상	B	3점
수익률 50% 미만	C	2점

(*) 수익률(%) = {Σ(건별 회수금액 - 건별 투자원금) ÷ Σ(건별 투자원금)} × 100

(예시) A 자회사에 1차 0.5억원, 2차 1억원 투자하고 투자회수금액(지분매각대금) 4억원으로 가정

☞ 수익률(%) = { 4억원 - (0.5억원 + 1억원) ÷ (0.5억원 + 1억원) } × 100 = 167%

다. 경영평가기준 요약 및 성과지표 Pool

- 핵심성과 필수지표 기반의 경영평가기준 요약(성과지표, 정량평가지표 Pool, 평가방향, 평가척안점 등)

전략 목표	전략 과제	성과지표 (핵심성과 필수지표)	정량평가지표 Pool (목표치 지표는 자율선택하고 달성 평가)	정성평가지표 주요점 (평가 척안점을 참고하여 전문가 관점에서 평가)	목표 배점 (기준치)	정량 (50%)	정성 (50%)
1. 투자 전략 고도화 및 성과 창출	1-1. 창업·초기 기업 출자 확대	1-1-1. 투자대상 창업·초기기업 발굴 건수 <측정단위: 건수>	투자대상 창업·초기기업 발굴 네트워크 구축 건수	<평가방향 및 척안점> 1) 제시된 성과목표(성과지표 주요점)가 기술지주회사의 발전계획(비전 및 미션)과 연계하여 목표달성을 위해 합리적이고, 지속적인 방향으로 잘 추진되고 있는가? 2) 제시된 실행과제(성과지표 주요점)를 달성하기 위하여 추진체계 및 전략, 세부과제 등이 기술지주회사의 발전계획(비전 및 미션)과 부합하게 실천되고, 적절한 성과들이 도출되었는가? 3) 상기 평가방향 및 척안점을 참고하여 달성도에 대한 질적 수준에 대한 정성평가 실시 - 정량평가지표 달성도와 성과의 질적 우수성 등을 중심으로 평가 실시 - 투자대상 창업·초기기업 발굴에 대한 추진절차, 검토내용 등의 적절성 여부	20		
		출자기관 기술 기반의 BM 발굴 및 투자검토 건수					
		수요기반의 사업화 파트너 기업 발굴 및 투자검토 건수					
		창업자(발명자 등) 기반의 BM 발굴 및 투자검토 건수					
		출자기관 기존 기술이전 기업 BM 발굴 및 투자검토 건수					
		상기 이외의 BM 발굴 모델 추진 및 투자검토 건수					
		1-1-2. 창업·초기기업 투자 건수 <측정단위: 건수, 금액>	출자기관 발굴기술기반의 자회사 설립(편입)	<평가방향 및 척안점> 1) 제시된 성과목표(성과지표 주요점)가 기술지주회사의 발전계획(비전 및 미션)과 연계하여 목표달성을 위해 합리적이고, 지속적인 방향으로 잘 추진되고 있는가? 2) 제시된 실행과제(성과지표 주요점)를 달성하기 위하여 추진체계 및 전략, 세부과제 등이 기술지주회사의 발전계획(비전 및 미션)과 부합하게 실천되고, 적절한 성과들이 도출되었는가? 3) 상기 평가방향 및 척안점을 참고하여 달성도에 대한 질적 수준에 대한 정성평가 실시 - 정량평가지표 달성도와 성과의 질적 우수성 등을 중심으로 평가 실시 - 창업·초기기업 투자에 대한 추진절차, 투자검토내용 등의 적절성 여부	10		
		기술 수요기반 및 BM기획의 자회사 설립(편입)					
		발명자 등의 BM기획에 의한 자회사 설립(편입)					
		출자기관의 기술을 이전받은 기업의 투자(편입)					

전략 목표	전략 과제	성과지표 (핵심성과 필수지표)	정량평가지표 Pool (목표치 지표는 자율선택하고 달성 평가)	정성평가지표 주관점 (평가 확인점을 참고하여 전문가 관점에서 평가)	목표 배점 (기준치)	정량 점수 (50%)	정성 점수 (50%)
1-2. 전략 성과 지원 및 투자 관리	1-2-1. 공동투자·후속투자 유치지원 건수 <측정단위: 건수, 금액>	성과지표 (핵심성과 필수지표)	정량평가지표 Pool (목표치 지표는 자율선택하고 달성 평가)	(평가 확인점을 참고하여 전문가 관점에서 평가)	10		
			1-2-2. 정부 R&BD 지원사업 등 수주지원 건수 <측정단위: 건수, 금액>				
			<p>1-2-1. 공동투자·후속투자 유치지원 건수 <측정단위: 건수, 금액></p> <p>사회사 성장단계별 공동투자·후속투자 지원관리</p> <p>사회사 투자유치 IR 작성 지원 건수</p> <p>사회사 공동투자 유치 건수</p> <p>사회사 후속투자 유치 건수</p>	<p><평가방향 및 확인점></p> <p>1) 제시된 성과목표(성과지표 주관점)가 기술지주회사의 발전계획(비전 및 미션)과 연계하여 목표달성을 위해 합리적이고, 지속적인 방향으로 잘 추진되고 있는가?</p> <p>2) 제시된 실행과제(성과지표 주관점)를 달성하기 위하여 추진체계 및 전략, 세부과제 등이 기술지주회사의 발전계획(비전 및 미션)과 부합하게 실천되고, 적절한 성과들이 도출되었는가?</p> <p>3) 상기 평가방향 및 확인점을 참고하여 달성도에 대한 질적 수준에 대한 정성평가 실시</p> <p>- 정량평가지표 달성도와 성과의 질적 우수성 등을 중심으로 평가 실시</p> <p>- 공동투자·후속투자 유치지원에 대한 추진절차, 지원내용 등의 적절성 여부</p>	5		
			<p>1-2-2. 정부 R&BD 지원사업 등 수주지원 건수 <측정단위: 건수, 금액></p> <p>사회사 성장단계별 정책자금 지원관리</p> <p>사회사 방문 및 수요조사 건수</p> <p>사회사 기술개발(R&D정책자금 등) 지원사업 연계 건수</p> <p>사회사 사업화(기술상용화 정책자금 등) 지원사업 연계 건수</p>	<p><평가방향 및 확인점></p> <p>1) 제시된 성과목표(성과지표 주관점)가 기술지주회사의 발전계획(비전 및 미션)과 연계하여 목표달성을 위해 합리적이고, 지속적인 방향으로 잘 추진되고 있는가?</p> <p>2) 제시된 실행과제(성과지표 주관점)를 달성하기 위하여 추진체계 및 전략, 세부과제 등이 기술지주회사의 발전계획(비전 및 미션)과 부합하게 실천되고, 적절한 성과들이 도출되었는가?</p> <p>3) 상기 평가방향 및 확인점을 참고하여 달성도에 대한 질적 수준에 대한 정성평가 실시</p> <p>- 정량평가지표 달성도와 성과의 질적 우수성 등을 중심으로 평가 실시</p> <p>- 정부 R&BD 지원사업 등에 수주지원 대한 추진절차, 검토내용 등의 적절성 여부</p>			

전략 목표	전략 과제	성과지표 (핵심성과 필수지표)	정량평가지표 Pool (목표치 지표는 자율선택하고 달성 평가)	정성평가지표 주요점 (평가 착안점을 참고하여 전문가 관점에서 평가)	목표 배점 (가중치)	정량 (50%)	정성 (50%)
2. 협력 체계 및 성과 연계	2-1. 고객 소통 강화	출자기관(주주) 만족도 조사 결과, 환류(개선) 건수	1-2-3. 투자회수(Exit) 금액 <측정단위: 건수, 금액>	<평가방향 및 착안점> 1) 제시된 성과목표(성과지표 주요점)가 기술지주회사의 발전계획(비전 및 미션)과 연계하여 목표달성을 위해 합리적이고, 지속적인 방향으로 잘 추진되고 있는가? 2) 제시된 실행과제(성과지표 주요점)를 달성하기 위하여 추진체계 및 전략, 세부과제 등이 기술지주회사의 발전계획(비전 및 미션)과 부합하게 실천되고, 적절한 성과들이 도출되었는가? 3) 상기 평가방향 및 착안점을 참고하여 달성도에 대한 질적 수준에 대한 정성평가가 실시 - 정량평가지표 달성도와 성과의 질적 우수성 등을 중심으로 평가 실시 - 투자회수(Exit) 활동 및 지분매각 계약 등에 대한 추진절차, 검토내용 등의 적절성 여부	5		
			2-1-1. 출자기관(주주) 및 자회사 만족도 조사 <측정단위: 건수, 점수>		자회사 성장단계별 투자회수 운영관리 자회사 투자회수를 위한 네트워크 구축 건수 자회사 투자회수를 위한 지분매각 협상 건수 자회사 투자회수 지분매각 계약 체결 건수 자회사 투자회수 지분매각 계약에 따른 입금된 금액	10	
			만족도 조사를 위한 운영체계 구축 및 관리		<평가방향 및 착안점>		
			출자기관(주주) 만족도 조사 점수(목표치 달성률)		1) 제시된 성과목표(성과지표 주요점)가 기술지주회사의 발전계획(비전 및 미션)과 연계하여 목표달성을 위해 합리적이고, 지속적인 방향으로 잘 추진되고 있는가?		
			자회사 만족도 조사 점수(목표치 달성률)		2) 제시된 실행과제(성과지표 주요점)를 달성하기 위하여 추진체계 및 전략, 세부과제 등이 기술지주회사의 발전계획(비전 및 미션)과 부합하게 실천되고, 적절한 성과들이 도출되었는가?		
			출자기관(주주) 만족도 조사 결과, 환류(개선) 건수		3) 상기 평가방향 및 착안점을 참고하여 달성도에 대한 질적 수준에 대한 정성평가가 실시 - 정량평가지표 달성도와 성과의 질적 우수성 등을 중심으로 평가 실시 - 만족도 조사에 대한 추진절차, 만족도 점수 및 내용 등의 적절성 여부		

전략 목표	전략 과제	성과지표 (핵심성과 필수지표)	정량평가지표 Pool (목표치 지표는 자율선택하고 달성 평가)	정성평가지표 주관점 (평가 확인점을 참고하여 전문가 관점에서 평가)	목표 배점 (기준치)	정량 점수 (50%)	정성 점수 (50%)
3. 자생적 역량 강화 및 사회적 가치 구현	3-1. 조직 역량 강화	3-1-1. 운영재원 확보(정부사업 등) 연계 건수 <측정단위: 건수, 금액>	TIPS, 액셀러레이터 등 인증(등록) 건수(유지 포함)	<p><평가방향 및 확인점></p> <p>1) 제시된 성과목표(성과지표 주관점)가 기술지주회사의 발전계획(비전 및 미션)과 연계하여 목표달성을 위해 합리적이고, 지속적인 방향으로 잘 추진되고 있는가?</p> <p>2) 제시된 실행과제(성과지표 주관점)를 달성하기 위하여 추진체계 및 전략, 세부과제 등이 기술지주회사의 발전계획(비전 및 미션)과 부합하게 실천되고, 적절한 성과들이 도출되었는가?</p> <p>3) 상기 평가방향 및 확인점을 참고하여 달성도에 대한 질적 수준에 대한 정성평가가 실시</p> <p>- 정량평가지표 달성도와 성과의 질적 우수성 등을 중심으로 평가 실시</p> <p>- 운영재원 확보(정부사업 등) 연계에 대한 추진절차, 활용내용 등의 적절성 여부</p>	10		
		정부정책사업 등을 통한 운영재원 연계 신청 건수	정부정책사업 등을 통한 운영재원 연계 활용 건수		기술사업화 초기펀드 등 결성(LP) 참여 건수	기술사업화 초기펀드 등 운영(GP) 신청 건수	
		3-2-1. 일자리 창출 성과 및 노력도 <측정단위: 건수, 명, 개사, %>	신규 사회사의 고용인원	<p><평가방향 및 확인점></p> <p>- 1) 제시된 성과목표(성과지표 주관점)가 기술지주회사의 발전계획(비전 및 미션)과 연계하여 목표달성을 위해 합리적이고, 지속적인 방향으로 잘 추진되고 있는가?</p> <p>- 2) 제시된 실행과제(성과지표 주관점)를 달성하기 위하여 추진체계 및 전략, 세부과제 등이 기술지주회사의 발전계획(비전 및 미션)과 부합하게 실천되고, 적절한 성과들이 도출되었는가?</p> <p>- 3) 상기 평가방향 및 확인점을 참고하여 달성도에 대한 질적 수준에 대한 정성평가가 실시</p> <p>- 정량평가지표 달성도와 성과의 질적 우수성 등을 중심으로 평가 실시</p> <p>- 일자리 성과 창출 위한 추진절차, 추진내용, 추진결과 등의 적절성 여부</p>	20		
		기존 사회사의 신규 고용인원	사회사의 전년대비 고용인원 증감률		사회사 투자검토시 고용창출 계획 검토 여부		
		사회사 성장지원시 고용창출 계획 검토 여부					

전략 목표	전략 과제	성과지표 (핵심성과 필수지표)	정량평가지표 Pool (목표치 지표는 자율선택하고 달성 평가)	정성평가지표 주요점 (평가 착안점을 참고하여 전문가 관점에서 평가)	목표 배점 (가중치)	정량 (50%)	정성 (50%)
		3-2-2. 운영재원 확보(정부사업 등) 연계 금액 <축정단위: 건수, 금액>	<p>정부정책사업 등을 통한 운영재원 연계 활용 금액</p> <p>전체 운영경비 대비 외부 운영재원 활용 비율</p> <p>기술사업화 초기펀드 등 결성(LP) 참여 금액</p> <p>기술사업화 초기펀드 등 운영(GP) 펀드 금액</p>	<p><평가방향 및 착안점></p> <p>1) 제시된 성과목표(성과지표 주요점)가 기술지주회사의 발전계획(비전 및 미션)과 연계하여 목표달성을 위해 합리적이고, 지속적인 방향으로 잘 추진되고 있는가?</p> <p>2) 제시된 실행과제(성과지표 주요점)를 달성하기 위하여 추진체계 및 전략, 세부과제 등이 기술지주회사의 발전계획(비전 및 미션)과 부합하게 실천되고, 적절한 성과들이 도출되었는가?</p> <p>3) 상기 평가방향 및 착안점을 참고하여 달성도에 대한 질적 수준에 대한 정성평가 실시</p> <p>- 정량평가지표 달성도와 성과의 질적 우수성 등을 중심으로 평가 실시</p> <p>- 운영재원 확보(정부사업 등) 연계에 대한 추진절차, 활용내용 등의 적절성 여부</p>	5		
		3-2-3. 핵심 업무 관련 외부전문가 연계·활용 건수 <축정단위: 건수, 명>	<p>투자심의위원회 외부전문가 참여 인원 및 비율</p> <p>경영평가위원회 외부전문가 참여 인원 및 비율</p> <p>창업·초기기업 발굴의 외부전문가 활용 건수</p> <p>협력체계 및 성과연계 관련 외부전문가 활용 건수</p> <p>사회적 가치실현 관련 외부전문가 활용 건수</p>	<p><평가방향 및 착안점></p> <p>1) 제시된 성과목표(성과지표 주요점)가 기술지주회사의 발전계획(비전 및 미션)과 연계하여 목표달성을 위해 합리적이고, 지속적인 방향으로 잘 추진되고 있는가?</p> <p>2) 제시된 실행과제(성과지표 주요점)를 달성하기 위하여 추진체계 및 전략, 세부과제 등이 기술지주회사의 발전계획(비전 및 미션)과 부합하게 실천되고, 적절한 성과들이 도출되었는가?</p> <p>3) 상기 평가방향 및 착안점을 참고하여 달성도에 대한 질적 수준에 대한 정성평가 실시</p> <p>- 정량평가지표 달성도와 성과의 질적 우수성 등을 중심으로 평가 실시</p> <p>- 핵심 업무에 대한 외부전문가 활용에 대한 추진절차, 활용내용 등의 적절성 여부</p>	5		

06 경영평가 계획 환류체계 적용(안)

- (대표이사 성과급) 경영평가 최종등급에 따라 차등 지급
 - 경영평가를 반영하여 기술지주회사 대표이사 성과연봉을 지급
 - » 성과연봉에 대한 예산이 별도 책정되어 있거나 가능한 경우에 시행

경영평가 종합점수	90점 이상	80점이상 ~ 90점 미만	70점이상 ~ 80점 미만	60점이상 ~ 70점 미만	60점 미만
성과연봉 지급률 (%)	100%	80%	60%	40%	없음

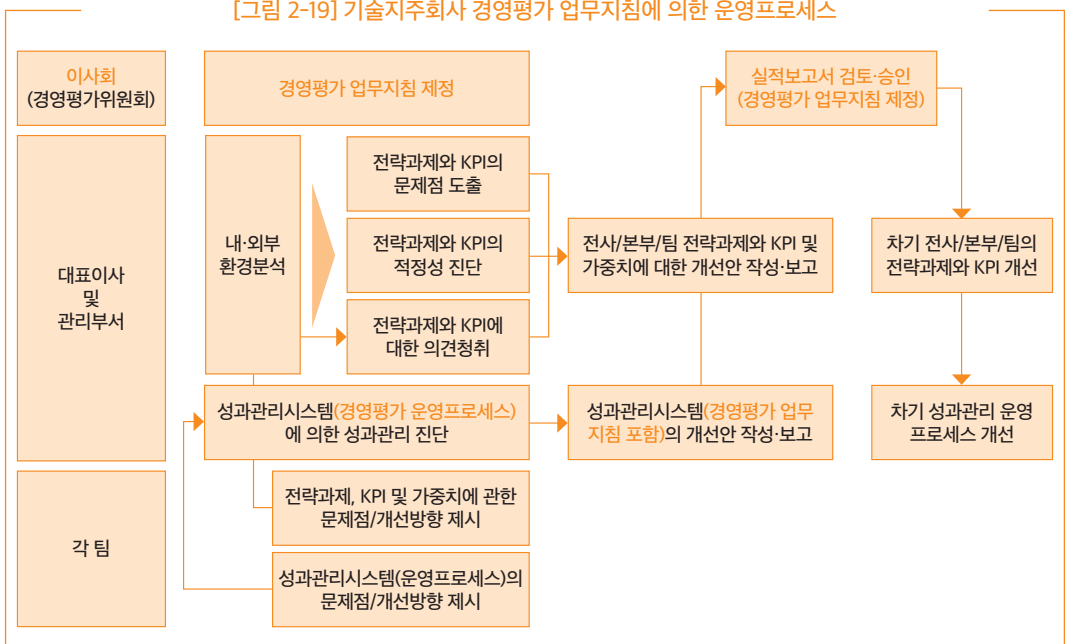
- (직원 성과급) 경영평가 등급에 따라 지급률 차등 적용
 - » 성과연봉에 대한 예산이 별도 책정되어 있거나 가능한 경우에 시행

경영평가 종합점수	90점 이상	80점이상 ~ 90점 미만	70점이상 ~ 80점 미만	60점이상 ~ 70점 미만	60점 미만
성과급 지급률 (%)	100%	80%	60%	40%	없음

- (임직원 기본연봉 연계) 경영평가 결과에 따라 평가결과 확정이후 기술지주회사에 연봉 자원 예산 책정과 연계·조정
 - » 경영평가 등급에 따라 기술지주회사 연봉 자원에 인상 적용을 결정
- (임무 및 기능 조정) 경영평가 결과 연속 최하등급을 받거나 핵심임무로 적절치 않은 것으로 평가된 세부 성과미흡 부서(개인)는 담당 업무 조정
- (우수성과 발굴) 탁월한 성과를 창출한 공로자는 정부포상(개인) 추천
- (경영평가계획서 연계) 경영평가의 결과를 연계·활용하여 차기 경영평가계획서에 반영하고 기술지주회사 미래 발전계획 방향에 참고
 - » 경영평가 이행내역 반기별 자율점검을 통해 기술지주회사 성과 점검 및 계획 수립에 대한 자율성·책임성 부여

07 경영평가 업무지침(안)

가. 경영평가 업무지침 운영프로세스



- 차기 전략목표 및 전략과제 도출(안)
 - 기술지주회사의 핵심업무를 성공적으로 추진하기 위한 전략목표 및 전략과제 설정
 - 전기 전략적 성과관리체계 운영결과 분석
 - 전략목표와 핵심성과지표(KPI)에 대한 Review후, 단위조직별 의견을 수렴하여 전략목표 재설정
 - 전략목표별 핵심성공 요인(CSFs) 검토 및 성과지표(KPIs) 재설정
 - 시기 : 매년 12말까지 도출 및 확정
 - 매년 11월부터 각 팀으로부터 전략과제 및 핵심성과지표(KPI)의 개선에 관한 의견을 받아 수정할 내용을 검토하여 매년 12월까지 차기 전략과제와 핵심성과지표(KPI) 확정
 - 주체 : 각 기술지주회사 성과관리부서 및 대표이사
 - 전사 및 임원(본부)차원의 전략과제와 핵심성과지표(KPI)는 성과관리부서에서 수립 후 대표이사가 확정
 - 각 팀의 전략과제와 핵심성과지표(KPI)는 각 팀과 협의 후 성과관리부서에서 수정하고 대표이사가 승인
 - 수정 : 기본적으로 전략과제와 핵심성과지표(KPI)는 평가 당해연도에는 수정하지 않는 것을 원칙으로 함
 - 단, 팀장 이상이 참여하는 간부회의에서 수정의 필요성이 합의된 경우 수정 가능하지만 연도 중 전략과제 및 핵심성과지표(KPI) 수정(새로운 목표 수립 포함)은 매년 6월말까지 완료하여 이사회 승인을 받아야 함

● 실행과제 및 사업목표 도출(안)

- 기술지주회사의 핵심업무를 성공적으로 추진하기 위한 전략목표 및 전략과제 설정
 - 전기 전략적 성과관리체계 운영결과 분석
 - 전략목표와 핵심성과지표(KPI)에 대한 Review 후, 단위조직별 의견을 수렴하여 전략목표 재설정
 - 전략목표별 핵심성공 요인(CSFs) 검토 및 성과지표 (KPIs) 재설정
- 시기 : 익년도 1월말까지 도출 및 확정
 - 익년도 1월말까지 차기 목표 및 실행 프로그램 수립
단, 예산-경영계획 수립 프로세스와 연계하여 시기 조정 가능
- 주체 : 각 기술지주회사 성과관리부서 및 대표이사
 - 전사 및 임원(본부)차원의 전략과제와 핵심성과지표(KPI)는 성과관리부서에서 수립 후 대표이사가 확정
 - 각 팀의 전략과제와 핵심성과지표(KPI)는 각 팀과 협의 후 성과관리부서에서 수정하고 대표이사가 승인
- 수정 : 전략목표 및 전략과제 수정과 동일한 기준으로 처리함

● 20XX년 전략목표 및 전략과제 도출

- 전년도 경영평가계획을 기반으로 차년도 전략목표 및 전략과제 도출

<표 2-14> 기술지주회사 전략목표/성과목표/성과지표 개선(안)

전략목표 (전략과제)	성과목표	배점 (100)	성과지표	목표치 배점 (가중치)
투자전략 고도화 및 성과창출	창업·초기기업 출자 확대	30	투자대상 창업·초기기업 발굴 건수	20
			창업·초기기업 투자 건수	10
	자회사 성장지원 및 투자관리	20	공동투자·후속투자 유치지원 건수	10
			정부 R&BD지원사업 등 수주지원 건수	5
			투자회수(Exit) 금액	5
협력체계 및 성과연계	고객 소통 강화	10	출자기관(주주) 및 자회사 만족도 조사 (만족도 목표 점수 대비 측정)	10
자생적 역량강화 및 사회적 가치 구현	조직역량 강화	20	운영재원 확보(정부사업) 연계 건수	10
			운영재원 확보 금액(운영경비 대비 10%)	5
			핵심 업무에 대한 외부전문가 활용 건수	5
	사회적 가치 구현	20	일자리 성과 창출 및 노력도	20
소계		100		100

나. 핵심업무 업무지침 및 서식

- 3단계로 핵심업무를 구분하여 관리 및 평가
 - STEP 1. 사업화 유망기술·BM 관리
 - 대학이 보유하고 있는 사업화 유망 기술을 발굴하고, 검증을 통해 기술의 사업화를 목적으로 회사가 보유하게 될 사업화 유망기술 및 비즈니스모델(BM)을 관리
 - STEP 2. 자회사 투자(설립, 편입) 절차 관리
 - 대학의 연구개발을 통해 창출된 유망 기술의 사업화를 위해 기술을 실시할 예비창업자 또는 기업을 발굴하고, 검증을 통해 회사가 설립(편입)하게 될 자회사를 관리
 - STEP 3. 자회사 투자 및 성장지원 관리
 - 대학의 사업화기술을 기반으로 설립(편입)한 자회사를 지원하고 관리함으로써 자회사 조기 안정화 달성과 투자회수 및 리스크 관리
- STEP 1. 사업화 유망기술·BM 관리 업무지침(안)
 - 목적
 - 본 업무는 대학이 보유하고 있는 사업화 유망 기술을 발굴하고, 검증을 통해 기술의 사업화를 목적으로 회사가 보유하게 될 사업화기술을 관리하는데 목적이 있다.
 - 용어의 정의
 - 발명자 : 대학에서 사실상의 발명을 한 교수 또는 연구원, 대학(원)생
 - 기술공급자 : 기술의 권리를 갖고 있는 대학
 - 기술수요자 : 기술을 기반으로 사업화를 하는 주체
 - 사업화기술 : 사업화가 유망한 기술
 - 보완기술개발 : 발굴된 사업화기술의 사업성 검토를 위해 발명자가 주체가 되어 검증하는 절차
 - 기술출자 : 사업화기술의 자본화 평가 후 회사로 출자
 - 사업부서 : 사업화기획 및 자회사 설립(편입) 업무를 담당하는 부서
 - 사업화 유망기술·BM관리 업무 프로세스

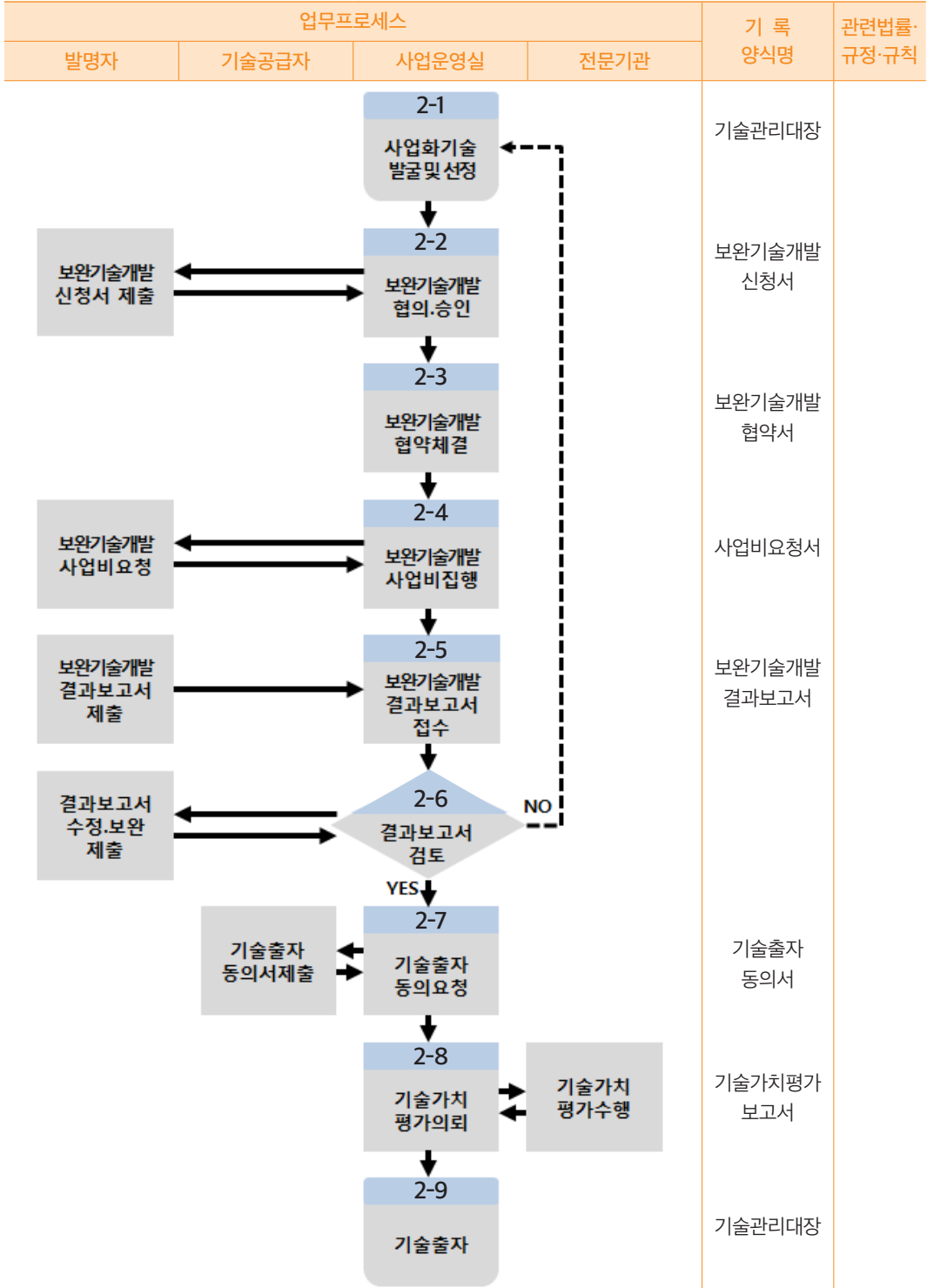
• 사업화 유망기술·BM 발굴 업무 프로세스(안)

<표 2-15> 사업화 유망기술·BM 발굴 업무 프로세스(안)

업무프로세스				기 록 양식명	관련법률· 규정·규칙
발명자	기술공급자	사업운영실	전문기관		
<pre> graph TD 1-1[1-1 사업화기술 탐색] <--> A[사업화기술 목록제공] 1-1 --> 1-2[1-2 기술제안서 요청] B[기술제안서 제출] <--> 1-2 C[동의서 작성] <--> 1-2 1-2 --> 1-3[1-3 기술수요자 탐색] D[기술수요자 목록제공] <--> 1-3 1-3 --> 1-4{1-4 기술제안서 검토} 1-4 -- NO --> 1-1 1-4 -- YES --> 1-5[1-5 기술사업화 타당성용역 의뢰] E[기술사업화 타당성용역 보고서제출] <--> 1-5 1-5 --> 1-6[1-6 사업화기술 발굴및 선정] </pre>				기술관리대장	기술관리대장
				기술제안서 기술활용 동의서	기술제안서 기술활용 동의서
				기술관리대장	기술관리대장
				기술평가표	기술평가표
				용역보고서	용역보고서
				사업화기술 발굴보고	사업화기술 발굴보고

• 사업화 유망기술·BM 검증 업무 프로세스(안)

<표 2-16> 사업화 유망기술·BM 검증 업무 프로세스(안)



- 사업화 유망기술·BM 관리 업무지침(안)

1. 사업화기술 발굴

1.1 사업화기술 탐색

- 1) 사업부서는 사업화기술을 보유하고 있는 기술공급자에게 사업화기술 목록을 요청
- 2) 기술공급자는 보유하고 있는 사업화기술 중 제공 가능한 사업화기술 목록을 사업부서로 제공
- 3) 사업부서는 제공 받은 사업화기술 목록을 기술관리대장(별지1)에 기입

1.2 기술제안서 요청

- 1) 사업부서는 특허정보리스트를 기반으로 기술공급자와 발명자에게 기술제안서(별지2)와 기술활용 동의서(별지3)를 요청
- 2) 발명자는 요청받은 사업화기술에 대한 기술제안서를 작성하여 기술공급자의 기술활용 동의서와 함께 사업부서로 제출

1.3 기술수요자 탐색

- 1) 사업부서는 제공받은 기술제안서를 바탕으로 해당 사업화기술과 연관된 사업을 수행중인 또는 수행 가능성이 있는 기술수요자에 대한 정보를 전문기관에게 요청
- 2) 전문기관은 보유하고 있는 기술수요자 중 제공 가능한 기술수요자 목록을 사업부서로 제공
- 3) 사업부서는 제공 받은 기술수요자 목록을 기술관리대장(별지1)에 기입
 - ※ 전문기관의 범위 : 연구개발특구본부, 기술평가기관, 특허법인, 기술거래기관, 기술 전문가 등

1.4 기술제안서 검토

- 1) 사업부서는 기술평가표(별지4)에 의거 기술제안서를 평가하여 그 결과에 따라 다음과 같이 처리
 - (1) 평가점수 합계가 70점 이하일 경우 : 제안된 사업화기술을 기각하고 기술관리대장(별지1)에 기입
 - (2) 평가점수 합계가 70점 초과일 경우 : 필요시 기술사업화 타당성 용역을 전문기관에 의뢰하고 사업화기술로 선정

1.5 기술사업화 타당성 용역 의뢰

- 1) 사업부서는 필요시 사업화기술을 심층 검토하기 위해 기술사업화 타당성 용역을 전문기관에게 의뢰
- 2) 전문기관은 제공받은 기술제안서를 기반으로 기술사업화 타당성 용역을 수행하고 그에 따른 기술사업화 타당성 용역 보고서(별지5)를 사업부서로 제공
- 3) 사업부서는 제공 받은 기술사업화 타당성 용역 보고서를 사업화기술을 검증하는 참고자료로 활용
 - ※ 전문기관의 범위 : 연구개발특구본부, 기술평가기관, 특허법인, 기술거래기관, 기술 전문가 등

<기술사업화 타당성 용역 보고서 포함내용>

- 기술분석(기술개요, 기술현황과 전망, 선행 특허기술 분석 등)
- 시장분석(시장개요, 시장동향 및 전망 등)
- 사업화전략(수익성 분석, 내부 및 외부요인 분석, 사업화추진전략 수립 등)

1.6 사업화기술 발굴 및 선정

- 1) 사업부서는 발굴된 사업화기술을 최종 선정하고 기술제안서, 기술활용 동의서, 기술평가표, 기술사업화 타당성 용역 보고서를 합철한 뒤 대표이사 승인을 득하여 보관

2. 사업화기술 검증

2.1 사업화기술 발굴 및 선정

- 1) 사업부서는 발굴 및 선정된 사업화기술을 기술관리대장(별지1)에 기입

2.2 보완기술개발 협의 및 승인

- 1) 사업부서는 필요시 사업화기술의 사업성 검토를 위해 발명자와 협의하여 보완기술개발 신청서(별지6)를 발명자에게 요청
- 2) 발명자는 보완기술개발 신청서를 작성하여 사업부서로 제출
- 3) 사업부서는 제출된 보완기술개발 신청서 상의 개발의 범위, 기간, 비용 등을 확인하고 내부승인 절차를 진행

2.3 보완기술개발 협약 체결

- 1) 사업부서는 발명자와 보완기술개발 협약서(별지7)를 체결

2.4 보완기술개발 사업비 집행

- 1) 발명자는 보완기술개발 신청서의 계획에 의거 보완기술개발을 수행하고 그에 따른 사업비요청서(별지8)를 작성하여 사업부서로 제출
- 2) 사업부서는 제출받은 사업비요청서를 당초 계획과 부합하는지를 확인 후 집행

2.5 보완기술개발 결과보고서 접수

- 1) 발명자는 보완기술개발 협약 기간이 종료되면 보완기술개발 결과보고서(별지9)를 작성하여 사업부서로 제출

2.6 보완기술개발 결과보고서 검토

- 1) 사업부서는 제출받은 결과보고서가 당초 계획에 의거 적절히 진행되었는지를 검토하고, 내용이 부족할 경우 발명자에게 추가로 수정 및 보완을 요청
- 2) 발명자는 사업부서의 요청이 있을 경우 결과보고서 내용을 수정 및 보완하여 제출
- 3) 사업부서는 제출받은 보완기술개발 결과보고서의 당초 계획 대비 가능성, 개선점 등을 검토한 결과 사업화가 어렵다고 판단되어 추가 진행이 불가한 경우에는 사업화기술을 기각하고 기술관리대장(별지1)에 기입
- 4) 사업부서는 제출받은 보완기술개발 결과보고서를 접수하고 대표이사 승인을 득하여 보관

2.7 기술출자 동의 요청

- 1) 사업부서는 제안된 사업화기술의 권리를 갖고 있는 기술공급자에게 사업화기술을 회사로 출자가 가능하도록 기술출자 동의서(별지10)를 요청
- 2) 기술공급자는 기술출자 동의서를 사업부서로 제출

2.8 기술가치평가 의뢰

- 1) 사업부서는 사업화기술의 가치를 평가하기 위해 기술가치평가를 전문기관에 의뢰
 - 2) 전문기관은 제공받은 사업화기술의 기술가치평가를 수행하고 그에 따른 기술가치평가 보고서(별지11)를 사업부서로 제공
- ※ 전문기관의 범위 : 연구개발특구본부, 기술평가기관 등

2.9 기술출자

- 1) 사업부서는 사업화기술을 회사로 현물출자 하기 위해 다음과 같이 진행
 - (1) 회사 이사회 승인
 - (2) 법무법인 대리인에게 필요서류 제출
 - (3) 현물출자 완료 후 주주기관 통보
- 2) 사업부서는 현물출자를 완료하고 기술관리대장(별지1)에 기입

3. 별첨

- 3.1 [별지1] 기술관리대장
- 3.2 [별지2] 기술제안서
- 3.3 [별지3] 기술활용 동의서
- 3.4 [별지4] 기술평가표
- 3.5 [별지5] 기술사업화 타당성 용역 보고서
- 3.6 [별지6] 보완기술개발 신청서
- 3.7 [별지7] 보완기술개발 협약서
- 3.8 [별지8] 사업비요청서
- 3.9 [별지9] 보완기술개발 결과보고서
- 3.10 [별지10] 기술출자 동의서
- 3.11 [별지11] 기술가치평가 보고서

- STEP 2. 자회사 투자(설립, 편입) 절차 관리 업무지침(안)
 - 목적
 - 본 업무는 대학의 연구개발을 통해 창출된 유망 기술의 사업화를 위해 기술을 실시할 예비창업자 또는 기업을 발굴하고, 검증을 통해 회사가 설립(편입)하게 될 자회사를 관리하는데 목적이 있다.
 - 용어의 정의
 - 발명자 : 대학에서 사실상의 발명을 한 교수 또는 연구원, 대학(원)생
 - 기술공급자 : 기술의 권리를 갖고 있는 대학
 - 기술수요자 : 기술을 기반으로 사업화를 하는 주체
 - 사업화기술 : 사업화가 유망한 기술
 - 투자기술 : 사업화기술 중 자회사 설립(편입)을 위해 활용되는 기술
 - 상용화검증개발 : 사업화기술의 상업성 검토를 위해 기술수요자가 주체가 되어 검증하는 절차
 - 자회사 : 대학의 기술을 기반으로 설립(편입)된 회사로서 기술지주회사가 주식의 소유를 통하여 그 사업내용을 지배하는 회사
 - 자회사 투자(설립, 편입) 업무 프로세스

• 자회사 투자 검증 업무 프로세스(안)

<표 2-17> 자회사 투자 검증 업무 프로세스(안)

업무프로세스				기 록 양식명	관련법률· 규정·규칙
발명자	사업운영실	기술공급자	전문기관		
				사업제안서 기업평가표 MOU계약서	
				상용화검증 개발신청서	
				상용화검증 개발협약서	
				사업비요청서	
				상용화검증개 발결과보고서	
				투자대상 자회사발굴 보고	

• 자회사 투자 설립(편입) 업무 프로세스(안)

<표 2-18> 자회사 투자(설립, 편입) 업무 프로세스(안)

업무프로세스				기 록 양식명	관련법률· 규정·규칙		
발명자	사업운영실	기술공급자	전문기관				
<pre> graph TD 2-1[2-1 투자대상 자회사 발굴 및 선정] --> 2-2[2-2 투자유형 및 조건 결정] 2-2 --- IR[투자유형 및 조건 협의] 2-2 --> 2-3[2-3 투자심사 보고서 작성] 2-3 --- Tech[기술 자문] 2-3 --- BM[사업화 모델 자문] 2-3 --> 2-4{2-4 투자심의위원회} 2-4 --- IR2[기업설명회 IR] 2-4 -- NO --> 2-1 2-4 -- YES --> 2-5[2-5 합작투자 계약서 체결] 2-5 --- JIA[합작투자 계약서 체결] 2-5 --> 2-6[2-6 자회사 설립] </pre>				투자심사 보고서	투자심의 평가표	합작투자 계약서	자회사 설립(편입) 보고

- 자회사 투자(설립, 편입) 업무지침(안)

1. 자회사 투자 검증

1.1 투자기술 선정

- 1) 사업부서는 회사가 보유한 사업화기술 중 기술수요자와 매칭이 가능한 투자기술을 선정

1.2 사업제안서 요청

- 1) 사업부서는 기술수요자에게 사업제안서(별지1)를 요청
- 2) 기술수요자는 요청받은 투자기술에 대한 사업제안서를 작성하여 사업부서로 제출

1.3 사업제안서 검토

- 1) 사업부서는 기업평가표(별지2)에 의거 사업제안서를 평가하여 그 결과에 따라 다음과 같이 처리
 - (1) 평가점수 합계가 70점 이하일 경우 : 제안된 사업제안서를 기각하고 기업평가표와 합철한 뒤 대표이사 승인을 득하여 보관
 - (2) 평가점수 합계가 70점 초과일 경우 : 자회사 투자(설립, 편입)을 위한 잠정적 기술수요자로 선정

1.4 기술수요자 선정

- 1) 사업부서는 사업제안서 평가 결과에 따라 기술수요자를 선정하고 기술수요자와 양해각서(별지3)를 체결

1.5 추가기술 탐색

- 1) 사업부서는 기술수요자와 협의하여 기술의 사업화를 위해 추가기술이 필요한지를 확인하고 필요시 전문기관에 추가기술 탐색을 요청
- 2) 전문기관은 보유하고 있는 사업화기술 중 제공 가능한 사업화기술 목록을 사업부서로 제공
- 3) 사업부서는 제공 받은 사업화기술 목록을 바탕으로 필요기술을 선정하고 양도, 기술이전 등의 절차를 통해 해당 기술을 실시할 수 있는 권리를 확보
 - ※ 전문기관의 범위 : 기술공급자, 기술거래기관, 특허사무소 등

1.6 상용화검증개발 협의 및 승인

- 1) 사업부서는 필요시 사업화기술(+추가기술)의 상업성 검토를 위해 기술수요자와 협의하여 상용화검증개발 신청서(별지4)를 기술수요자에게 요청
- 2) 기술수요자는 상용화검증개발 신청서를 작성하여 사업부서로 제출
- 3) 사업부서는 제출된 상용화검증개발 신청서 상의 개발의 범위, 기간, 비용 등을 확인하고 내부승인 절차를 진행

1.7 상용화검증개발 협약 체결

- 1) 사업부서는 기술수요자와 상용화검증개발 협약서(별지5)를 체결

1.8 상용화검증개발 사업비 집행

- 1) 기술수요자는 상용화검증개발 신청서의 계획에 의거 상용화검증개발을 수행하고 그에 따른 사업비요청서(별지6)를 작성하여 사업부서로 제출
- 2) 사업부서는 제출받은 사업비요청서를 당초 계획과 부합하는지를 확인 후 집행

1.9 상용화검증개발 결과보고서 접수

- 1) 기술수요자는 상용화검증개발 협약 기간이 종료되면 상용화검증개발 결과보고서(별지7)를 작성하여 사업부서로 제출

1.10 상용화검증개발 결과보고서 검토

- 1) 사업부서는 제출받은 결과보고서가 당초 계획에 의거 적절히 진행되었는지를 검토하고, 내용이 부족할 경우 기술수요자에게 추가로 수정 및 보완을 요청
- 2) 기술수요자는 사업부서의 요청이 있을 경우 결과보고서 내용을 수정 및 보완하여 제출
- 3) 사업부서는 제출받은 상용화검증개발 결과보고서의 당초 계획 대비 가능성, 개선점 등을 검토한 결과 사업화가 어렵다고 판단되어 추가 진행이 불가한 경우에는 사업제안서를 기각 처리
- 4) 사업부서는 제출받은 상용화검증개발 결과보고서를 접수하고 대표이사 승인을 득하여 보관

1.11 투자대상 자회사 발굴 및 선정

- 1) 사업부서는 발굴된 기술수요자를 잠정적 자회사로 최종 선정하고 사업제안서, 기업평가표, 상용화검증개발 결과보고서를 합철한 뒤 대표이사 승인을 득하여 보관

2. 자회사 투자(설립, 편입)

2.1 투자대상 자회사 발굴 및 선정

- 1) 사업부서는 발굴 및 선정된 잠정적 자회사 중 진행 가능한 투자대상 자회사를 선정

2.2 투자유형 및 조건 결정

- 1) 사업부서는 투자대상 자회사로 선정된 기술수요자와 협의하여 자회사 설립(편입) 모형 및 시기, 금액, 지분율 등 투자조건을 결정

<자회사 설립(편입) 모형>

- 국내합작창업형
 - 기업 Value-up을 위해 신규사업 진출이 필요한 국내상장기업, 비상장 중견기업과의 합작법인 설립(편입) 모델
- 해외합작창업형
 - 한국시장 진출희망 해외기업, 국내 합작법인 설립희망기업과의 국내 합작법인 설립 또는 Low Tech 기술을 가지고 아시아 후발국에 진출코자 하는 국내기업과의 해외 합작법인 공동 설립(편입) 모델
- 기술지주공동설립형
 - 기술지주회사간 사업화기술을 클러스터링하여 공동으로 국내 중견, 대기업과의 합작법인 설립 모델
- 단순출자형
 - 사업화기술의 자본화 평가 후 벤처기업에 출자하고, 자본증자를 통해 지분을 확보하거나 실험실창업기업, 학교기업, 개인기업 등의 자회사 전환 설립(편입) 모델
- 단독창업형
 - 파트너기업 없이 사업화기술을 통한 기술지주회사 독자적 설립방식

2.3 투자심사보고서 작성

1) 사업부서는 투자대상 자회사로 선정된 기술수요자와 협의된 내용을 바탕으로 전문가의 자문을 통해 투자심사보고서(별지8)를 작성

<투자심사보고서 포함내용>

- 회사개요(경영진, 자본구조 등)
- Investment theme
- 시장(시장분석, 마케팅전략)
- 재무(과거자료, 예상재무실적)
- 회수전략
- 향후 일정 및 계획
- 투자조건
- 사업개요(기술, 제품, 사업모델, 로드맵 등)
- 경쟁환경(경쟁기업, 진입장벽, 핵심경쟁력 등)
- Valuation
- 리스크 예측 및 관리방안
- 추가세부자료

<투자심사보고서 포함내용>

평가 평점 =	평가점수 합계	= 321~400점은 A
	투자심의위원 수	= 241~320점은 B = 240점 이하는 C

2.5 합작투자계약서 체결

1) 사업부서는 기술수요자와 합작투자계약서(별지10)를 체결

2.6 자회사 설립(편입)

- 1) 사업부서는 관련 법령에 의거 현물(현금) 출자, 지분양도 등을 통해 회사가 의결권 있는 주식을 보유한 자회사를 설립(편입)
- 2) 사업부서는 자회사 설립(편입)을 완료하고 이사회 및 주주총회에 보고

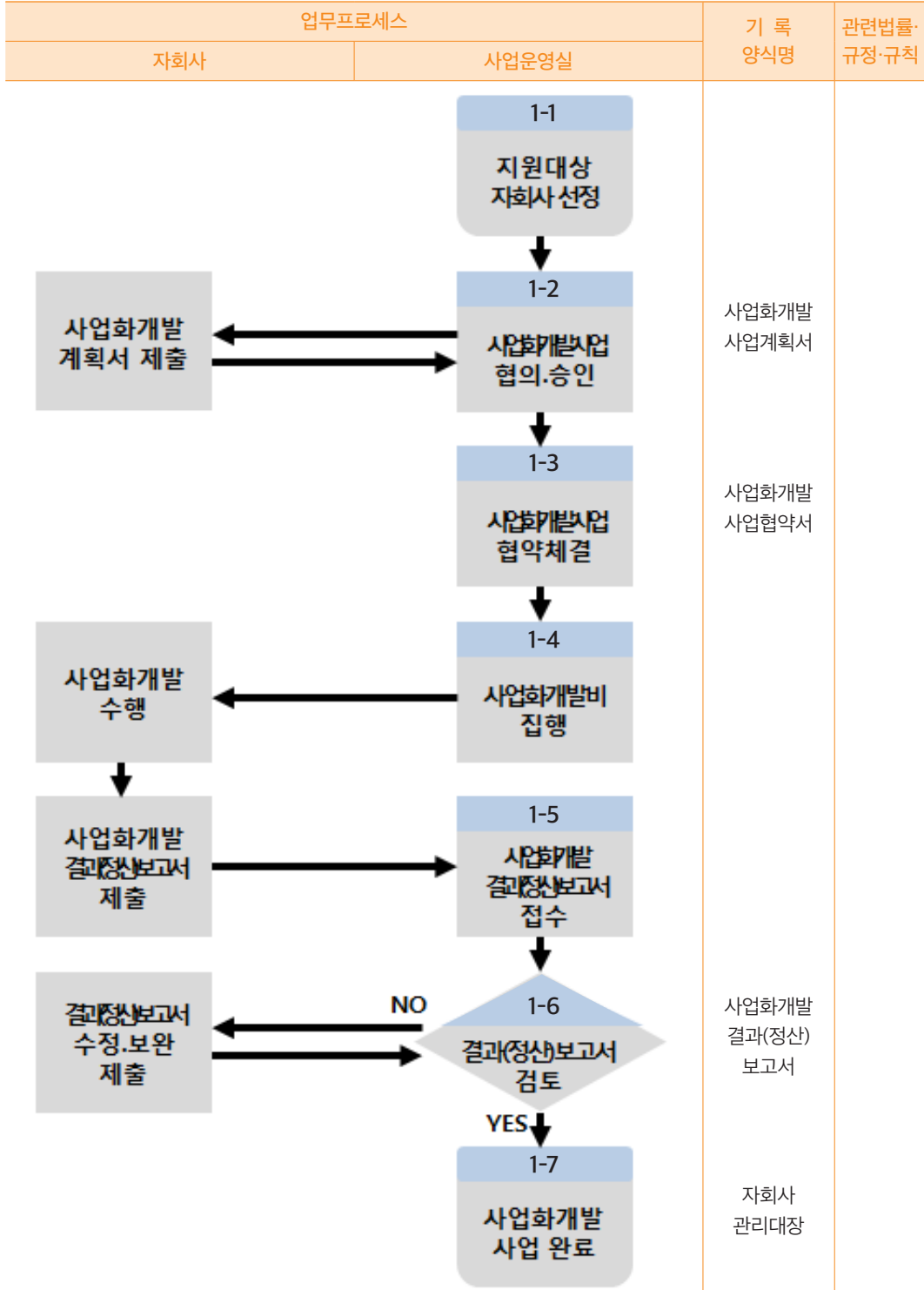
3. 별첨

- 3.1 [별지1] 사업제안서
- 3.2 [별지2] 기업평가표
- 3.3 [별지3] 양해각서
- 3.4 [별지4] 상용화검증개발 신청서
- 3.5 [별지5] 상용화검증개발 협약서
- 3.6 [별지6] 사업비요청서
- 3.7 [별지7] 상용화검증개발 결과보고서
- 3.8 [별지8] 투자심사보고서
- 3.9 [별지9] 투자심의평가표
- 3.10 [별지10] 합작투자계약서

- STEP 3. 자회사 투자 및 성장지원 관리 지침(안)
 - 목적
 - 본 업무는 회사가 대학의 사업화기술을 기반으로 설립(편입)한 자회사를 지원하고 관리함으로써 자회사 조기 안정화 달성과 투자회수 및 리스크관리를 목적으로 한다.
 - 용어의 정의
 - 자회사 : 대학의 기술을 기반으로 설립된 회사로서 기술지주회사가 주식의 소유를 통하여 그 사업내용을 지배하는 회사
 - 사업화개발지원사업 : 자회사의 기술사업화를 위해 사업화개발과제를 특정하여 그 사업화개발비의 전부 또는 일부를 투자하는 기술사업화분야의 사업화개발사업
 - 자회사 투자 및 성장지원 관리 업무 프로세스

• 사업화개발사업지원 업무 프로세스(안)

<표 2-19> 사업화개발사업지원 업무 프로세스(안)



• 자회사 관리지원 업무 프로세스(안)

<표 2-20> 자회사 관리지원 업무 프로세스(안)

업무프로세스			기 록 양식명	관련법률· 규정·규칙
자회사	사업운영실	전문기관		
<pre> graph TD 2-1[2-1 자회사 설립] --> 2-2[2-2 사후관리위원회 구성및 운영] 2-2 --> 2-3{2-3 자회사 실적 평가} 2-3 --> 2-4[2-4 사업지원 계획수립] 2-4 --> 2-5[2-5 사업지원 서비스] 2-5 --> 2-6{2-6 경영개선결과 확인} 2-6 -- NO --> 2-4 2-6 -- YES --> 2-7[2-7 사업지원 결과보고] </pre>			경영실적 보고서	
			경영실적 보고서	
			경영실적 보고서	
			사업지원 결과보고서	

- 자회사 투자 및 성장지원 관리 지침(안)

1. 사업화개발사업지원

1.1 지원대상 자회사 선정

- 1) 사업부서는 회사가 설립한 자회사 중 사업화개발사업 수행이 필요한 자회사를 선정하고 “00기술지주회사 사업화개발사업 운영세칙”(별첨)을 준수하여 사업을 수행

1.2 사업화개발사업 협의 및 승인

- 1) 사업부서는 자회사의 기술사업화를 위해 자회사와 협의하여 사업화개발 계획서(별지1)를 자회사에게 요청
- 2) 자회사는 사업화개발 계획서를 작성하여 사업부서로 제출
- 3) 사업부서는 제출된 사업화개발 계획서 상의 개발의 범위, 기간, 비용 등을 확인하고 내부승인 절차를 진행

1.3 사업화개발사업 협약 체결

- 1) 사업부서는 자회사와 사업화개발사업 협약서(별지2)를 체결

1.4 사업화개발비 집행

- 1) 사업부서는 사업화개발사업 협약서에 의거 사업화개발비를 자회사에게 지급
- 2) 자회사는 사업화개발 계획서에 의거 사업화개발을 수행하고 협약 기간이 종료되면 사업화개발 보고서 및 사업비 사용실적보고서(별지3)를 작성하여 사업부서로 제출

1.5 사업화개발 결과보고서 및 정산보고서 접수

- 1) 사업부서는 제출받은 보고서가 당초 계획에 의거 적절히 집행되었는지를 검토하고, 내용이 부족할 경우 자회사에게 추가로 수정 및 보완을 요청
- 2) 자회사는 사업부서의 요청이 있을 경우 보고서 내용을 수정 및 보완하여 제출
- 3) 사업부서는 제출받은 보고서를 접수하고 대표이사 승인을 득하여 보관

1.6 사업화개발사업 완료

- 1) 사업부서는 사업화개발사업을 완료하고 자회사 관리대장(별지4)에 기입

2. 자회사 관리 및 지원

2.1 자회사 설립

- 1) 사업부서는 현재 회사가 주식을 보유하고 있는 자회사를 대상으로 관리 및 지원 업무 수행

<자회사 관리기준>

관리방법	내용
분기 관리	분기당 1회 이상의 정기보고를 통하여 자회사의 영업 및 재무상황을 체크하여 특정사항 발생시 내부 사후관리위원회 결정에 따른 향후 지원방향 등을 수립
결산 관리	매년말 자회사 자체의 보고실적과 외부감사인이 작성한 실적을 비교, 분석하여 자회사 전반에 대한 사후관리방안 등 최종적인 전략을 수립하여 관리방안을 수립
수시 관리	자회사가 긴급하거나 특이한 사항으로 기술지주회사의 긴급한 지원이 요구되는 사안에 대해서는 주간회의 시간이나 수시보고에 의해 신속한 대처가 이루어질 수 있도록 함

2.2 사후관리위원회 구성 및 운영

- 1) 사업부서는 자회사의 사업현황을 검토, 분석하여 사후관리 계획을 수립하고 집행하기 위해 사후관리위원회를 구성 및 운영
- 2) 사업부서는 회사가 보유한 자문위원 인력풀상의 전문가 또는 유관기관에서 추천받은 전문가를 사후관리위원회 전문위원으로 위촉
- 3) 사후관리위원회는 회사 임직원과 전문위원으로 위촉된 3명 내지 5명 이내로 구성하고, 연 4회 분기별로 운영하는 것을 원칙으로 하되 필요시 일정과 횟수는 조정 가능
 ※ 전문위원 범위 : 회계, 법률, 컨설팅 분야 등 외부전문가

2.3 자회사 실적 평가

- 1) 사업부서는 자회사의 영업 및 재무상황 확인을 위해 경영실적보고서(별지5)를 자회사에게 분기별로 요청
- 2) 자회사는 분기별로 경영실적보고서를 작성 및 업데이트하여 사업부서로 제출
- 3) 사업부서는 제출된 자회사 경영실적보고서를 취합하여 사후관리위원회로 보고
- 4) 사후관리위원회는 보고된 경영실적보고서를 바탕으로 자회사를 분기별로 평가하여 경영실적보고서에 평가의견을 기재

<자회사 구분기준>

등급	구분 기준
A	<ul style="list-style-type: none"> • 1 ~ 2년내 IPO, M&A 등 자금회수가능 예상 • 매출액 100억 이상 달성
B	<ul style="list-style-type: none"> • 3년내 IPO 가능 예상 • 전년도 대비 높은 성장율 기대(15%이상) • 사업계획대비 70% 이상 실적 시현 • 매출액 50억 이상 달성
C	<ul style="list-style-type: none"> • 제품개발완료, 매출 발생으로 BEP 근접 • 향후 1년간 운영자금 확보 • 사업계획대비 50% 수준 실적 시현 • 매출액 20억 이상 달성
D	<ul style="list-style-type: none"> • 영업진척이 없으며 매출액 5억 미만 • 6개월내 추가자금 확보 필요 • 사업계획대비 20% 수준 실적 시현 • 매출액 5억 미만
E	<ul style="list-style-type: none"> • 부도, 휴·폐업이 요구되는 자회사

2.4 사업지원계획수립

- 1) 사후관리위원회는 자회사 평가 구분에 따라 관리방안을 마련하고, 자회사의 특이사항을 반영한 사업지원계획을 수립하여 경영실적보고서에 기재

<등급별 관리방안>

등급	관 리 방 안 (예시)
A	<ul style="list-style-type: none"> 코스닥 상장요건 및 추진일정 점검
B	<ul style="list-style-type: none"> 성장가능성 점검, 마케팅 진행 상황 점검 금융기관 거래상황, 자금조달계획 검토 신제품 개발현황, 기타사항 점검 투자금 회수 가능성, M&A 가능성, 대주주에 매각 등 검토
C	<ul style="list-style-type: none"> 집중사후관리 필요 부실발생 가능요인 점검, 자금확보방안 검토 주요 거래처 확보현황, 신제품 개발 현황 및 일정지연 여부 검토 투자금 회수 가능성, 대주주에 매각 등 검토
D	<ul style="list-style-type: none"> 집중사후관리 필요 사업계획, 제품개발계획 재점검 매출실적, 주요 인력 변동사항 월별체크 기술매각, M&A 등 검토
E	<ul style="list-style-type: none"> 손실처리

2.5 사업지원서비스

- 1) 사업부서는 사후관리위원회에서 수립된 사업지원계획에 따라 자회사별 사업지원을 실행
- 2) 자회사는 사업지원서비스를 통한 경영개선을 수행

2.6 경영개선결과확인

- 1) 사업부서는 자회사의 경영개선 정도를 파악하여 미흡할 경우 사후관리위원회에 추가 보고하여 후속조치를 강구

2.7 사업지원결과보고

- 1) 사업부서는 사후관리위원회에서 수립된 사업지원계획에 따라 자회사별 실행한 사업지원 내용과 자회사의 경영개선 내용을 정리하여 사업지원결과보고서(별지 6)에 기재하고 대표이사 승인을 득하여 보관

3. 별첨

- 3.1 [별첨] 00기술지주회사 사업화개발사업 운영세칙
- 3.2 [별지1] 사업화개발 계획서
- 3.3 [별지2] 사업화개발사업 협약서
- 3.4 [별지3] 사업화개발 보고서 및 사업비 사용실적보고서
- 3.5 [별지4] 자회사 관리대장
- 3.6 [별지5] 경영실적보고서
- 3.7 [별지6] 사업지원결과보고서

● 핵심성과 필수지표 기반의 평가지표 Pool(안)

<표 2-21> 핵심성과 필수지표 기반의 평가지표 Pool

평가 영역	전략 목표	전략 과제	실행과제 (핵심성과 필수지표)	평가지표 Pool
핵심 업무 수행 평가 (60%)	투자 전략 고도화 및 성과 창출	① 기술 발굴 · BM 기획 관리	1-1. 기술사업화 관련 네트워크 연계·협력 <측정단위: 건수>	BM 발굴 및 기획 네트워크 연계·활용
			<핵심성과 필수지표 평가방향 및 착안점> 기술사업화 협력 네트워크가 기술지주회사 및 출자기관(주주)의 중장기적 기술사업화 체질개선 및 경쟁력 강화 등에 기여할 수 있는지 확인하고 이를 달성을 위해 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 우수한지를 평가	사업화 검증 및 평가 네트워크 연계·활용
				자회사 투자 설립(편입) 네트워크 연계·활용
				자회사 성장지원 네트워크 연계·활용
				국내외 투자금융 네트워크 연계·활용
				해외 진출을 위한 협력 네트워크 연계·활용
			1-2. 출자기관 기술기반의 BM발굴·투자검토 <측정단위: 건수>	사업화 유망기술 발굴(DB) 및 타당성 검토
			<핵심성과 필수지표 평가방향 및 착안점> 발굴된 출자기관(주주) 기술기반의 BM이 기술지주회사와 연계성이 있는지 확인하고, 출자기관(주주) 기술기반 BM발굴 및 투자검토 달성을 위한 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 성과를 평가	사업화 유망기술 발명자 및 TLO 인터뷰
				발명자 창업 및 기술이전 지원 활동
				출자기관의 기술을 이전 받은 기업의 투자 검토
				발굴된 유망기술의 사업화 파트너기업과 매칭 활동
				BM과 매칭된 사업화 유망기술의 가치평가 활동
			1-3. 수요기반의 사업화 파트너기업 발굴 및 투자검토 <측정단위: 건수>	신규 기술사업화 수요기업 발굴 및 정보관리
			<핵심성과 필수지표 평가방향 및 착안점> 발굴된 기술 수요기업 기반 BM이 기술지주회사와 연계성이 있는지 확인하고, 기술 수요기업 기반 BM발굴 및 투자검토 달성을 위한 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 성과를 평가	기술 수요 기반의 사업화기업 발굴 및 정보관리
				발굴된 수요기업과 사업화 면담 및 MOU 체결
				발굴된 수요기업과 출자기관 보유기술과 매칭 활동
				기술 수요기업과 매칭된 사업화유망기술의 가치평가
				기술 수요기업에 대한 출자기관의 기술이전 지원
			1-4. 창업집단(발명자, 전문가 등) 발굴 및 검토 <측정단위: 건수>	창업집단(연구원, 교수, 기타 전문가 등) 발굴 활동
			<핵심성과 필수지표 평가방향 및 착안점> 창업자(발명자 등) 기반 BM이 기술지주회사와 연계성이 있는지 확인하고, 창업자(발명자 등) 기반 BM발굴 및 투자검토 달성을 위한 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 성과를 평가	창업집단(연구원, 교수, 기타 전문가 등) DB 구축
창업집단(연구원, 교수, 기타 전문가 등) MOU 체결				
창업집단의 사업제안서 작성 지원 및 검토				
창업집단과 매칭된 사업화유망기술의 가치평가				

<표 2-21> 핵심성과 필수지표 기반의 평가지표 Pool

평가 영역	전략 목표	전략 과제	실행과제 (핵심성과 필수지표)	평가지표 Pool	
		② 자회사	2-1. 투자심의위원회 운영 <측정단위: 명, %, 횟수, 건수>		
			<핵심성과 필수지표 평가방향 및 착안점> 투자심의위원회가 관련 규정에 부합하게 개최되었는지, 투자 대상 자회사에 대한 검토가 적절하게 분석되었는지 확인하고 이를 달성을 위해 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 우수한지를 평가	투자심의위원회 외부전문가 참여인원 및 비율	
				투자심의위원회 개최 횟수	
				투자심의위원회 투자심의 안전상정 건수	
				투자심의위원회 투자심의 안전상정 대비 승인비율	
			투자 설립 편입	2-2. 자회사 투자(설립, 편입) <측정단위: 건수>	
			<핵심성과 필수지표 평가방향 및 착안점> 자회사 투자(설립, 편입)가 되었는지 확인하고, 자회사의 투자에 대한 기업가치 검토가 적절하게 분석되어 투자되었는지 확인하고 이를 달성을 위해 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 우수한지를 평가	출자기관 발굴기술기반의 자회사 설립(편입)	
				기술 수요기반 및 BM기획의 자회사 설립(편입)	
				발명자 등의 BM기획에 의한 자회사 설립(편입)	
				출자기관의 기술을 이전받은 기업의 투자(편입)	
					펀드 결성 및 운영을 통한 투자(편입)
		③ 자회사 투자 관리 및 성장 지원	3-1. 자회사 투자관리 및 성장지원 <측정단위: 건수>		
			<핵심성과 필수지표 평가방향 및 착안점> 기술지주회사의 중장기적 투자회수 체질개선 및 경쟁력 강화 등에 기여할 수 있는지 확인하고 이를 달성을 위해 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 우수한지를 평가	자회사 투자관리시스템 구축 및 운영	
				자회사 경영 관련 운영 지원	
				자회사 인증 관련 등록 지원	
자회사 기술개발(R&D정책자금 등) 지원					
자회사 마케팅 연계 지원					
자회사 해외진출 연계 지원					
자회사 투자유치 연계 지원					
3-2. 자회사 투자회수(Exit) <측정단위: 건수, 금액, %>					
<핵심성과 필수지표 평가방향 및 착안점> 투자회수 관련 절차에 따라 적합하게 관련 업무가 진행되었는지, 투자심의위원회에서 승인 받은 자회사 투자(설립, 편입) 예상 수익률 달성 정도를 평가	자회사 투자관리시스템 구축 및 운영				
	자회사 전략적 투자회수 방안 수립 및 운영				
	자회사 투자회수 건수				
	자회사 투자회수 금액(수익률)				
	부실 자회사에 대한 관리방안 및 처리현황				

<표 2-21> 핵심성과 필수지표 기반의 평가지표 Pool

평가 영역	전략 목표	전략 과제	실행과제 (핵심성과 필수지표)	평가지표 Pool
핵심 업무 지원 평가 평가 (40%)	자생적 경쟁력 강화	④ 조직 역량 강화	4-1. 조직역량 구축 활동 <측정단위: 건수, 명, %>	
			<핵심성과 필수지표 평가방향 및 착안점> 조직역량 구축 활동이 기술지주회사 발전계획(비전과 미션)과 부합하게 실천되는지 확인하고 이를 달성을 위해 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 우수한지를 평가	사규 등 제규정 정비를 통한 효율성 제고
				조직·개인평가제도(MBO 등) 운영 및 활용
				내부 전문인력 확보 및 유지 활동
				내부 전문인력 역량강화 프로그램 운영
				외부 전문인력 확보 및 연계 활동
			4-2. 조직역량 확대 활동 <측정단위: 건수, 금액>	
			<핵심성과 필수지표 평가방향 및 착안점> 기술지주회사 업무범위 확대 및 재원 추가조달 활동이 중장기적 투자회수 체질개선 및 경쟁력 강화 등에 기여할 수 있는지 확인하고 이를 달성을 위해 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 우수한지를 평가	TIPS 운영사, 액셀러레이터 등 조직역량 강화 활동
				국책사업 수주 및 수행 활동
	투자조합 결성 및 운영 활동			
	유관기관(전문가 등) 네트워크 구축 및 관리			
	對정부 업무지원 활동			
	고객 협력 체계 강화	⑤ 고객 소통 강화	5-1. 출자기관(주주)과의 소통 활동 <측정단위: 건수, 명>	
			<핵심성과 필수지표 평가방향 및 착안점> 출자기관(주주) 협력 강화 활동이 기술지주회사 발전계획(비전과 미션)과 부합하게 실천되는지 확인하고 이를 달성을 위해 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 우수한지를 평가	출자기관과 기술지주회사 만남의 장 운영
				출자기관과 연계·협력사업 기획 및 운영
				출자기관 추진사업(행사 등)의 지원 활동
				출자기관 대상 추진 업무 보고 체계 구축 및 운영
				출자기관 만족도 및 수요조사 실시
5-2. 자회사와의 소통 활동 <측정단위: 건수, 명>				
<핵심성과 필수지표 평가방향 및 착안점> 자회사 소통이 기술지주회사의 중장기적 기술사업화 체질개선 및 경쟁력 강화 등에 기여할 수 있는 활동으로 진행되고 있는지 확인하고 이를 달성을 위해 추진 목표의 구체성 및 실적, 주요 경과 및 우수한지를 평가			자회사와 유관기관 등과 만남의 장 운영	
			자회사 이사회 및 주주총회 참석	
	자회사 만족도 및 수요조사 실시			
	자회사 수요조사에 의한 운영지원 활동			

산학연협력기술지주회사

경영전략 수립 및 경영평가 매뉴얼

별첨

01 경영평가 업무지침(안)

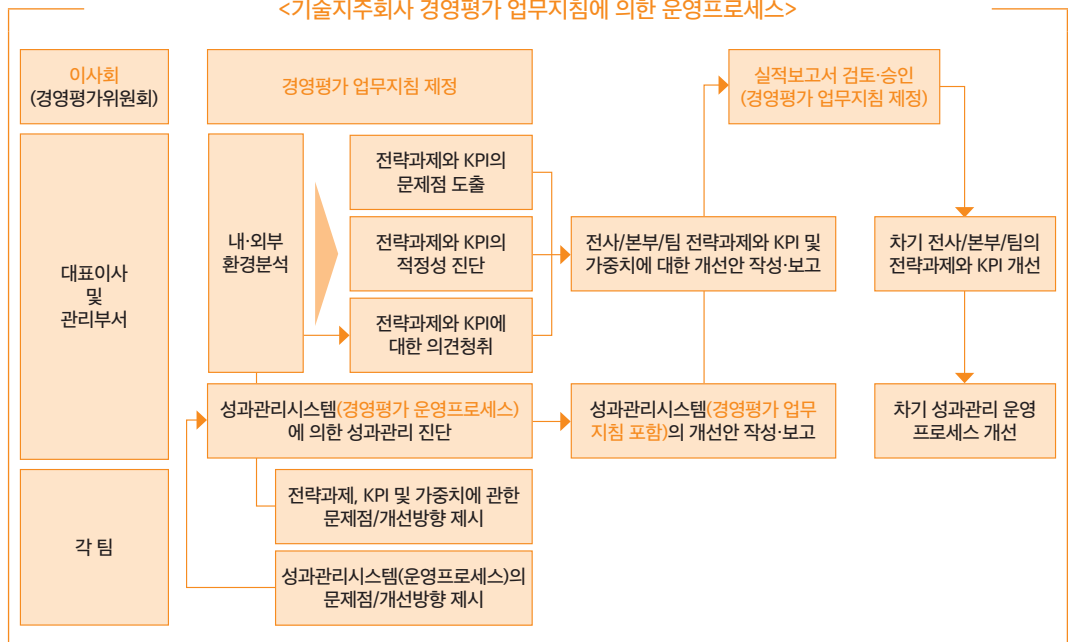
경영평가 업무지침(안)

차 례

가. 경영평가 업무지침 운영프로세스

나. 경영평가 업무지침 및 서식

가. 경영평가 업무지침 운영프로세스



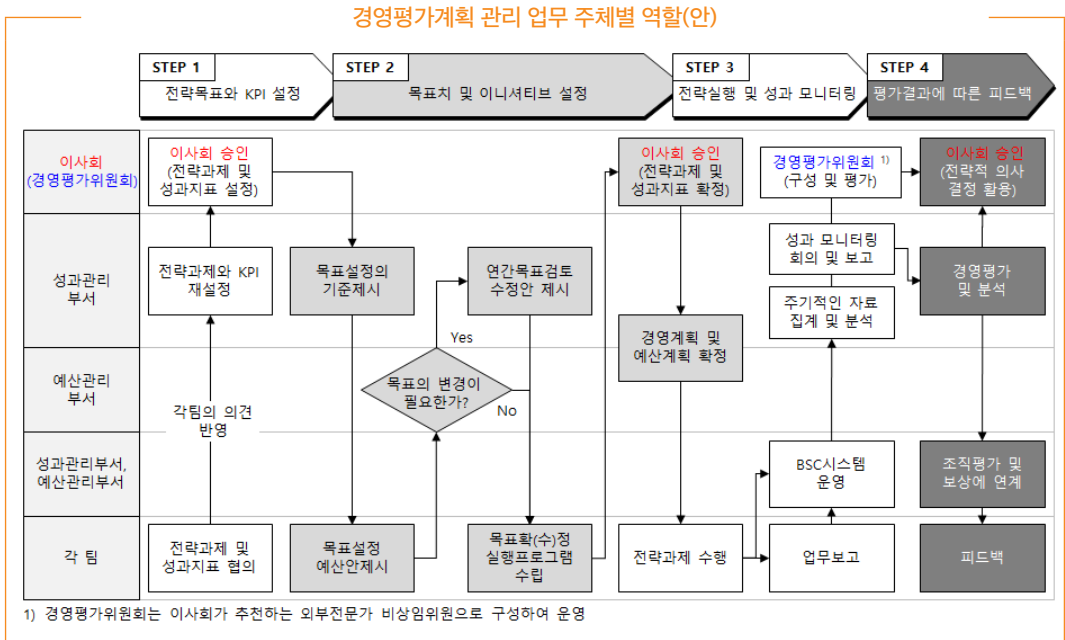
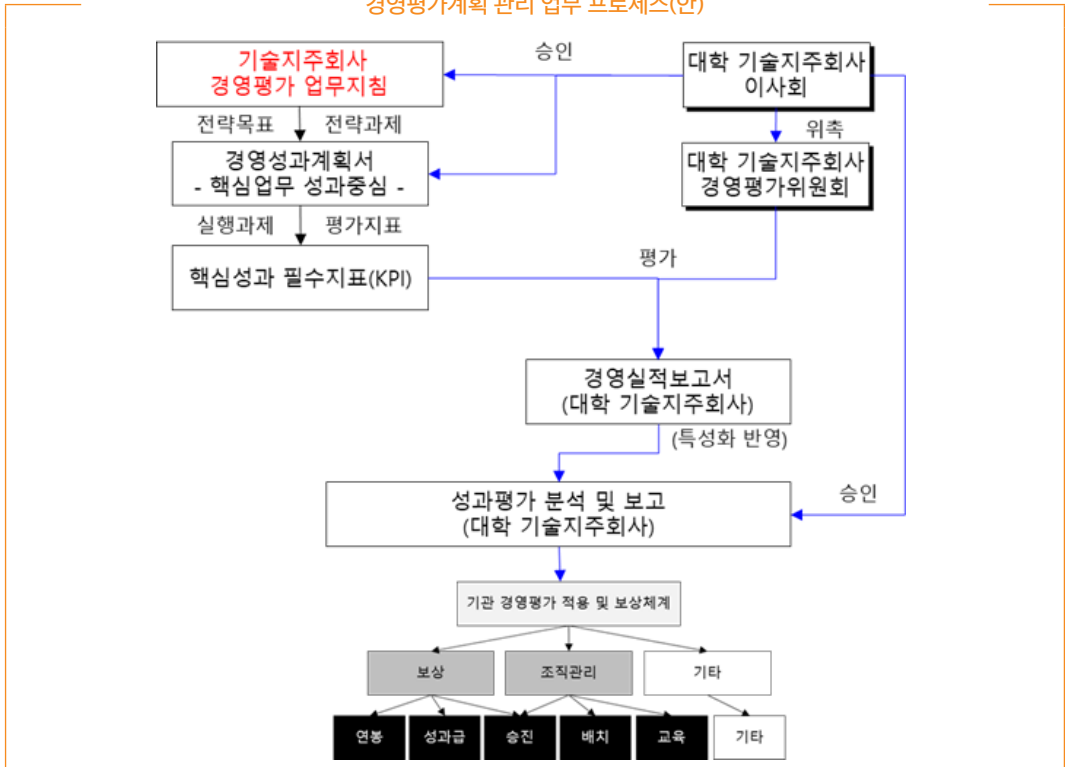
- 차기 전략목표 및 전략과제 도출(안)
 - 기술지주회사의 핵심업무를 성공적으로 추진하기 위한 전략목표 및 전략과제 설정
 - 전기 전략적 성과관리체계 운영결과 분석
 - 전략목표와 핵심성과지표(KPI)에 대한 Review후, 단위조직별 의견을 수렴하여 전략목표 재설정
 - 전략목표별 핵심성공 요인(CSFs) 검토 및 성과지표(KPIs) 재설정
 - 시기 : 매년 12월까지 도출 및 확정
 - 매년 11월부터 각 팀으로부터 전략과제 및 핵심성과지표(KPI)의 개선에 관한 의견을 받아 수정할 내용을 검토하여 매년 12월까지 차기 전략과제와 핵심성과지표(KPI) 확정
 - 주체 : 각 기술지주회사 성과관리부서 및 대표이사
 - 전사 및 임원(본부)차원의 전략과제와 핵심성과지표(KPI)는 성과관리부서에서 수립 후 대표이사가 확정
 - 각 팀의 전략과제와 핵심성과지표(KPI)는 각 팀과 협의 후 성과관리부서에서 수정하고 대표이사가 승인
 - 수정 : 기본적으로 전략과제와 핵심성과지표(KPI)는 평가 당해연도에는 수정하지 않는 것을 원칙으로 함
 - 단, 팀장 이상이 참여하는 간부회의에서 수정의 필요성이 합의된 경우 수정 가능하지만 연도 중 전략과제 및 핵심성과지표(KPI) 수정(새로운 목표 수립 포함)은 매년 6월까지 완료하여 이사회 승인을 받아야 함
- 실행과제 및 사업목표 도출(안)
 - 기술지주회사의 핵심업무를 성공적으로 추진하기 위한 전략목표 및 전략과제 설정

- 전기 전략적 성과관리체계 운영결과 분석
- 전략목표와 핵심성과지표(KPI)에 대한 Review후, 단위조직별 의견을 수렴하여 전략목표 재설정
- 전략목표별 핵심성공 요인(CSFs) 검토 및 성과지표 (KPIs) 재설정
- 시기 : 매년 12월까지 도출 및 확정
 - 매년 12월말까지 차기 목표 및 실행 프로그램 수립
단, 예산-경영계획 수립 프로세스와 연계하여 시기 조정 가능
- 주체 : 각 기술지주회사 성과관리부서 및 대표이사
 - 전사 및 임원(본부)차원의 전략과제와 핵심성과지표(KPI)는 성과관리부서에서 수립 후 대표이사가 확정
 - 각 팀의 전략과제와 핵심성과지표(KPI)는 각 팀과 협의 후 성과관리부서에서 수정하고 대표이사가 승인
 - 수정 : 전략목표 및 전략과제 수정과 동일한 기준으로 처리함

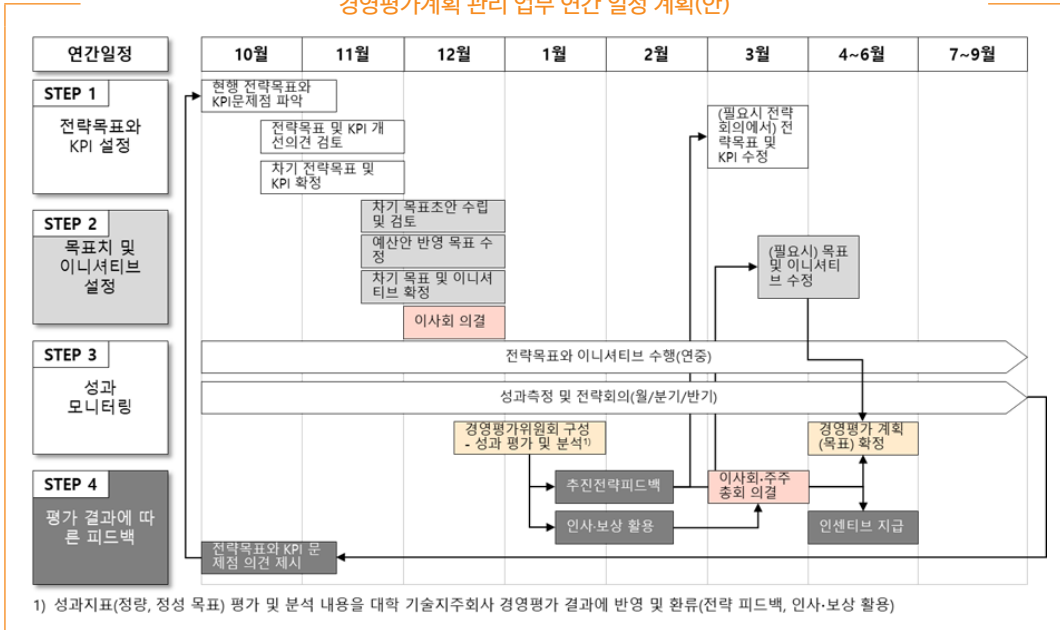
나. 경영평가 업무지침 및 서식

- 4단계로 핵심업무로 구분하여 관리 및 평가
 - STEP 1. 경영평가계획 관리
 - 기술지주회사의 경영활동을 핵심 업무의 성과중심으로 경영계획을 수립하고, 경영평가(성과관리)를 효율적으로 관리 및 활용
 - STEP 2. 사업화 유망기술·BM 관리
 - 대학 보유하고 있는 사업화 유망 기술을 발굴하고, 검증을 통해 기술의 사업화를 목적으로 회사가 보유하게 될 사업화기술을 관리
 - STEP 3. 자회사 투자(설립, 편입) 절차 관리
 - 대학의 연구개발을 통해 창출된 유망 기술의 사업화를 위해 기술을 실시할 예비창업자 또는 파트너 기업을 발굴하고, 검증을 통해 기술지주회사가 자회사에 투자(설립, 편입)하는 절차를 관리
 - STEP 4. 자회사 투자 및 성장지원 관리
 - 대학의 사업화기술을 기반으로 설립(편입)한 자회사를 지원하고 관리함으로써 자회사 조기 안정화 달성과 투자회수 및 리스크 관리
- STEP 1. 경영평가계획 관리 업무지침
 - 목적
 - 본 지침은 기술지주회사의 경영활동을 핵심 업무를 기반으로 핵심성과 중심으로 평가하고, 경영성과를 효율적으로 관리·활용함으로써 기술지주회사 설립목적 달성에 기여하고자 하는데 목적이 있다.
 - 용어의 정의
 - 핵심성과지표(Key Performance Indicator)
 - 핵심업무수행(성과관리)부서 : 기술지주회사의 핵심사업 업무를 담당하고 있는 부서
 - 핵심업무지원(예산관리)부서 : 기술지주회사의 경영관리 업무를 담당하고 있는 부서

- 이사회 : 이사에 의하여 구성되어 회사의 업무집행에 관한 사항을 결정하는 기관
 - 경영평가위원회 : 기술지주회사의 경영성과를 평가하는 위원회
- 경영평가계획 관리 업무 프로세스



경영평가계획 관리 업무 연간 일정 계획(안)



- 경영평가계획 관리 업무지침(안)

1. 평가지표 작성
 - 1.1 정량지표
 - 1) 핵심 업무를 기반으로 공통 성과지표를 도출하되, 목표치는 각 기술지주회사의 여건을 고려하여 설정하여 명기한다.
 - 1.2 정성지표
 - 1) 각 기술지주회사의 여건 및 주주 특성 등을 고려하여 자율성과지표를 설정하여 명기한다.
2. 경영평가위원회 구성방안
 - 1) 위원장은 기술지주회사의 이사 중에서 선임하고, 위원은 이사 또는 이사의 추천에 따른 자로 선임하여야 한다.
3. 경영평가에 따른 일정
 - 1) (차년도 경영평가 계획(안) 수립) 매년 11월말까지 당해연도 전략목표 및 핵심성과지표 문제점 파악 후 차년도 전략목표 및 핵심성과지표 설정하여 경영평가 계획(안)을 수립해야 한다.
 - 2) (당해연도 경영평가 실시) 매년 12월말까지 이사회를 개최하여 차년도 경영평가 계획(안), 당해연도 성과평가를 위한 경영평가위원회 구성 등에 대한 검토 및 승인을 해야 한다.
 - 3) (경영평가위원 구성) 매년 12월말까지 당해연도 경영평가를 위한 평가위원을 구성해야 한다.
 - 4) (경영실적보고서 제출) 매년 1월말까지 직전년도 경영실적보고서를 제출해야 한다.
 - 5) (경영평가 진행) 매년 2월말까지 각 기술지주회사 경영평가를 완료해야 한다.
 - 6) (평가결과 승인) 매년 3월말까지 이사회(주주총회)에서 경영평가 결과를 승인해야 한다.
 - 7) 단, 이사회 의결에 의해 일정은 조정할 수 있다.
4. 경영평가에 따른 활용
 - 1) 경영평가계획서에는 경영평가 결과에 따른 적용사항에 대해 명기해야 한다.

● STEP 2. 사업화 유망기술·BM 관리 업무지침

- 목적

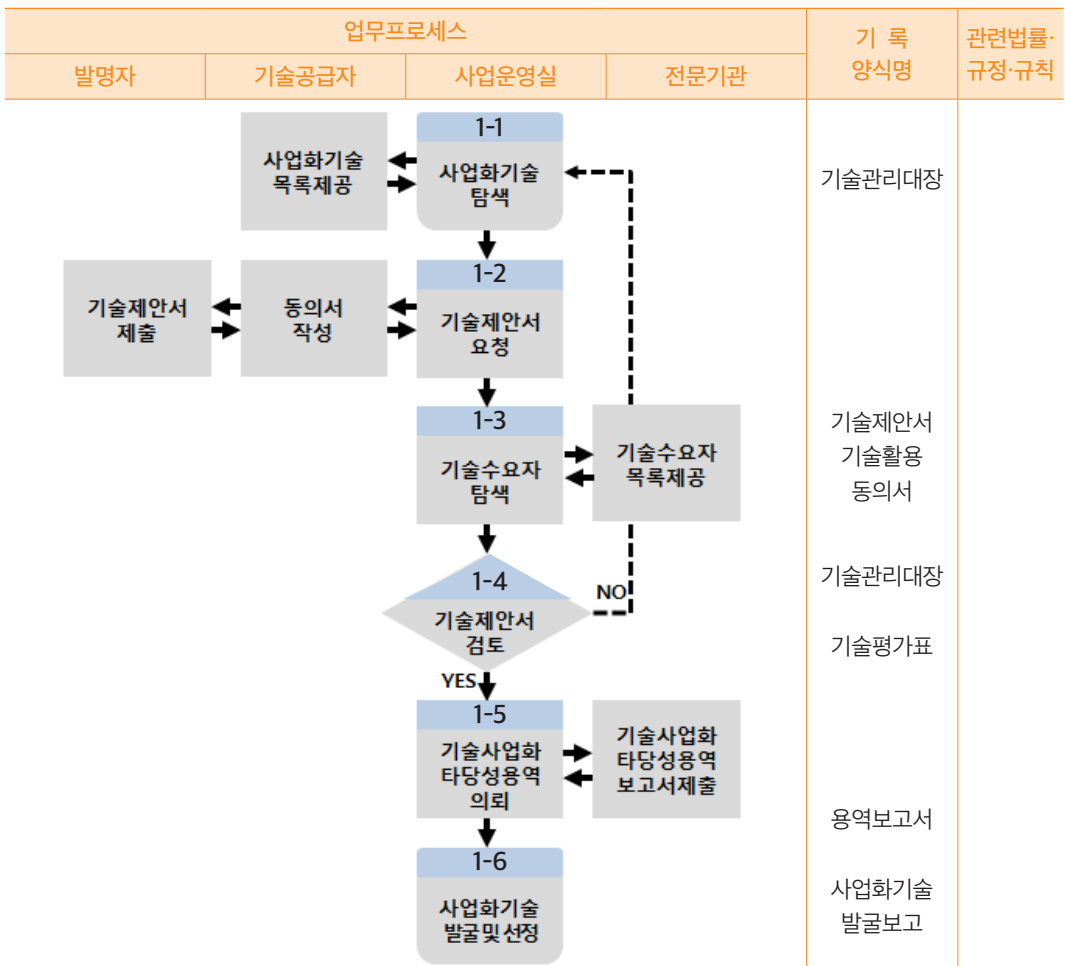
- 본 업무는 대학이 보유하고 있는 사업화 유망 기술을 발굴하고, 검증을 통해 기술의 사업화를 목적으로 회사가 보유하게 될 사업화기술을 관리하는데 목적이 있다.

- 용어의 정의

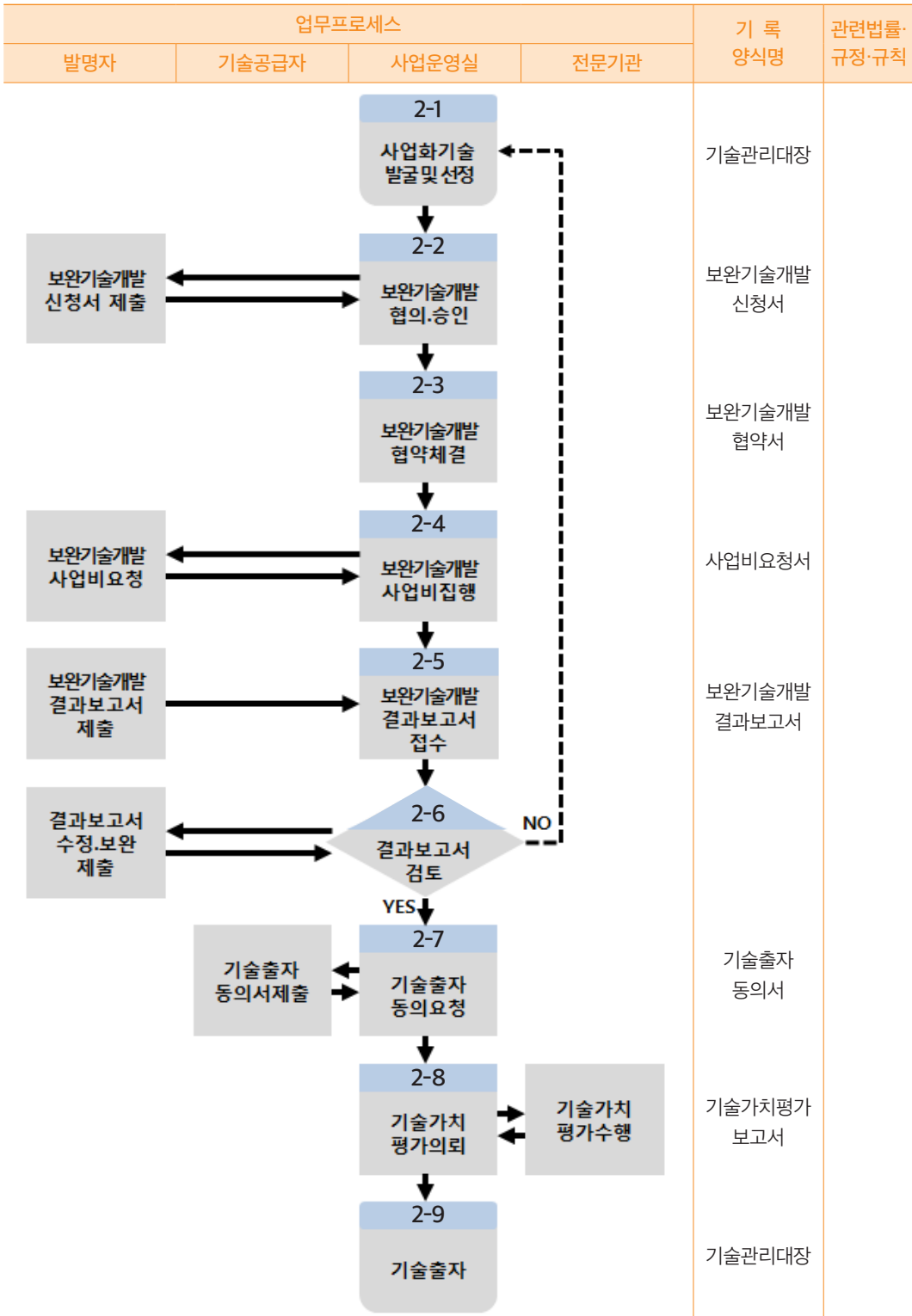
- 발명자 : 대학에서 사실상의 발명을 한 교수 또는 연구원, 대학(원)생
- 기술공급자 : 기술의 권리를 갖고 있는 대학
- 기술수요자 : 기술을 기반으로 사업화를 하는 주체
- 사업화기술 : 사업화가 유망한 기술
- 보완기술개발 : 발굴된 사업화기술의 사업성 검토를 위해 발명자가 주체가 되어 검증하는 절차
- 기술출자 : 사업화기술의 자본화 평가 후 회사로 출자
- 사업부서 : 사업화기획 및 자회사 설립(편입) 업무를 담당하는 부서

- 사업화 유망기술·BM 관리 업무 프로세스

- 사업화기술 발굴 업무 프로세스(안)



• 사업화기술 검증 업무 프로세스(안)



- 사업화 유망기술·BM 관리 업무지침(안)

1. 사업화기술 발굴

1.1 사업화기술 탐색

- 1) 사업부서는 사업화기술을 보유하고 있는 기술공급자에게 사업화기술 목록을 요청
- 2) 기술공급자는 보유하고 있는 사업화기술 중 제공 가능한 사업화기술 목록을 사업부서로 제공
- 3) 사업부서는 제공 받은 사업화기술 목록을 기술관리대장(별지1)에 기입

1.2 기술제안서 요청

- 1) 사업부서는 특허정보리스트를 기반으로 기술공급자와 발명자에게 기술제안서(별지2)와 기술활용 동의서(별지3)를 요청
- 2) 발명자는 요청받은 사업화기술에 대한 기술제안서를 작성하여 기술공급자의 기술활용 동의서와 함께 사업부서로 제출

1.3 기술수요자 탐색

- 1) 사업부서는 제공받은 기술제안서를 바탕으로 해당 사업화기술과 연관된 사업을 수행중인 또는 수행 가능성이 있는 기술수요자에 대한 정보를 전문기관에게 요청
- 2) 전문기관은 보유하고 있는 기술수요자 중 제공 가능한 기술수요자 목록을 사업부서로 제공
- 3) 사업부서는 제공 받은 기술수요자 목록을 기술관리대장(별지1)에 기입
 - ※ 전문기관의 범위 : 연구개발특구본부, 기술평가기관, 특허법인, 기술거래기관, 기술 전문가 등

1.4 기술제안서 검토

- 1) 사업부서는 기술평가표(별지4)에 이거 기술제안서를 평가하여 그 결과에 따라 다음과 같이 처리
 - (1) 평가점수 합계가 70점 이하일 경우 : 제안된 사업화기술을 기각하고 기술관리대장(별지1)에 기입
 - (2) 평가점수 합계가 70점 초과일 경우 : 필요시 기술사업화 타당성 용역을 전문기관에 의뢰하고 사업화기술로 선정

1.5 기술사업화 타당성 용역 의뢰

- 1) 사업부서는 필요시 사업화기술을 심층 검토하기 위해 기술사업화 타당성 용역을 전문기관에게 의뢰
- 2) 전문기관은 제공받은 기술제안서를 기반으로 기술사업화 타당성 용역을 수행하고 그에 따른 기술사업화 타당성 용역 보고서(별지5)를 사업부서로 제공
- 3) 사업부서는 제공 받은 기술사업화 타당성 용역 보고서를 사업화기술을 검증하는 참고자료로 활용
 - ※ 전문기관의 범위 : 연구개발특구본부, 기술평가기관, 특허법인, 기술거래기관, 기술 전문가 등

<기술사업화 타당성 용역 보고서 포함내용>

- 기술분석(기술개요, 기술현황과 전망, 선행 특허기술 분석 등)
- 시장분석(시장개요, 시장동향 및 전망 등)
- 사업화전략(수익성 분석, 내부 및 외부요인 분석, 사업화추진전략 수립 등)

1.6 사업화기술 발굴 및 선정

- 1) 사업부서는 발굴된 사업화기술을 최종 선정하고 기술제안서, 기술활용 동의서, 기술평가표, 기술사업화 타당성 용역 보고서를 합철한 뒤 대표이사 승인을 득하여 보관

2. 사업화기술 검증

2.1 사업화기술 발굴 및 선정

- 1) 사업부서는 발굴 및 선정된 사업화기술을 기술관리대장(별지1)에 기입

2.2 보완기술개발 협의 및 승인

- 1) 사업부서는 필요시 사업화기술의 사업성 검토를 위해 발명자와 협의하여 보완기술개발 신청서(별지6)를 발명자에게 요청
- 2) 발명자는 보완기술개발 신청서를 작성하여 사업부서로 제출
- 3) 사업부서는 제출된 보완기술개발 신청서 상의 개발의 범위, 기간, 비용 등을 확인하고 내부승인 절차를 진행

2.3 보완기술개발 협약 체결

- 1) 사업부서는 발명자와 보완기술개발 협약서(별지7)를 체결

2.4 보완기술개발 사업비 집행

- 1) 발명자는 보완기술개발 신청서의 계획에 의거 보완기술개발을 수행하고 그에 따른 사업비요청서(별지8)를 작성하여 사업부서로 제출
- 2) 사업부서는 제출받은 사업비요청서를 당초 계획과 부합하는지를 확인 후 집행

2.5 보완기술개발 결과보고서 접수

- 1) 발명자는 보완기술개발 협약 기간이 종료되면 보완기술개발 결과보고서(별지9)를 작성하여 사업부서로 제출

2.6 보완기술개발 결과보고서 검토

- 1) 사업부서는 제출받은 결과보고서가 당초 계획에 의거 적절히 진행되었는지를 검토하고, 내용이 부족할 경우 발명자에게 추가로 수정 및 보완을 요청
- 2) 발명자는 사업부서의 요청이 있을 경우 결과보고서 내용을 수정 및 보완하여 제출
- 3) 사업부서는 제출받은 보완기술개발 결과보고서의 당초 계획 대비 가능성, 개선점 등을 검토한 결과 사업화가 어렵다고 판단되어 추가 진행이 불가한 경우에는 사업화기술을 기각하고 기술관리대장(별지1)에 기입
- 4) 사업부서는 제출받은 보완기술개발 결과보고서를 접수하고 대표이사 승인을 득하여 보관

2.7 기술출자 동의 요청

- 1) 사업부서는 제안된 사업화기술의 권리를 갖고 있는 기술공급자에게 사업화기술을 회사로 출자가 가능하도록 기술출자 동의서(별지10)를 요청
- 2) 기술공급자는 기술출자 동의서를 사업부서로 제출

2.8 기술가치평가 의뢰

- 1) 사업부서는 사업화기술의 가치를 평가하기 위해 기술가치평가를 전문기관에 의뢰
- 2) 전문기관은 제공받은 사업화기술의 기술가치평가를 수행하고 그에 따른 기술가치평가 보고서(별지11)를 사업부서로 제공
 - ※ 전문기관의 범위 : 연구개발특구본부, 기술평가기관 등

2.9 기술출자

- 1) 사업부서는 사업화기술을 회사로 현물출자 하기 위해 다음과 같이 진행
 - (1) 회사 이사회 승인
 - (2) 법무법인 대리인에게 필요서류 제출
 - (3) 현물출자 완료 후 주주기관 통보
- 2) 사업부서는 현물출자를 완료하고 기술관리대장(별지1)에 기입

3. 별첨

- 3.1 [별지1] 기술관리대장
- 3.2 [별지2] 기술제안서
- 3.3 [별지3] 기술활용 동의서
- 3.4 [별지4] 기술평가표
- 3.5 [별지5] 기술사업화 타당성 용역 보고서
- 3.6 [별지6] 보완기술개발 신청서
- 3.7 [별지7] 보완기술개발 협약서
- 3.8 [별지8] 사업비요청서
- 3.9 [별지9] 보완기술개발 결과보고서
- 3.10 [별지10] 기술출자 동의서
- 3.11 [별지11] 기술가치평가 보고서

● STEP 3. 자회사 투자(설립, 편입) 업무지침

- 목적

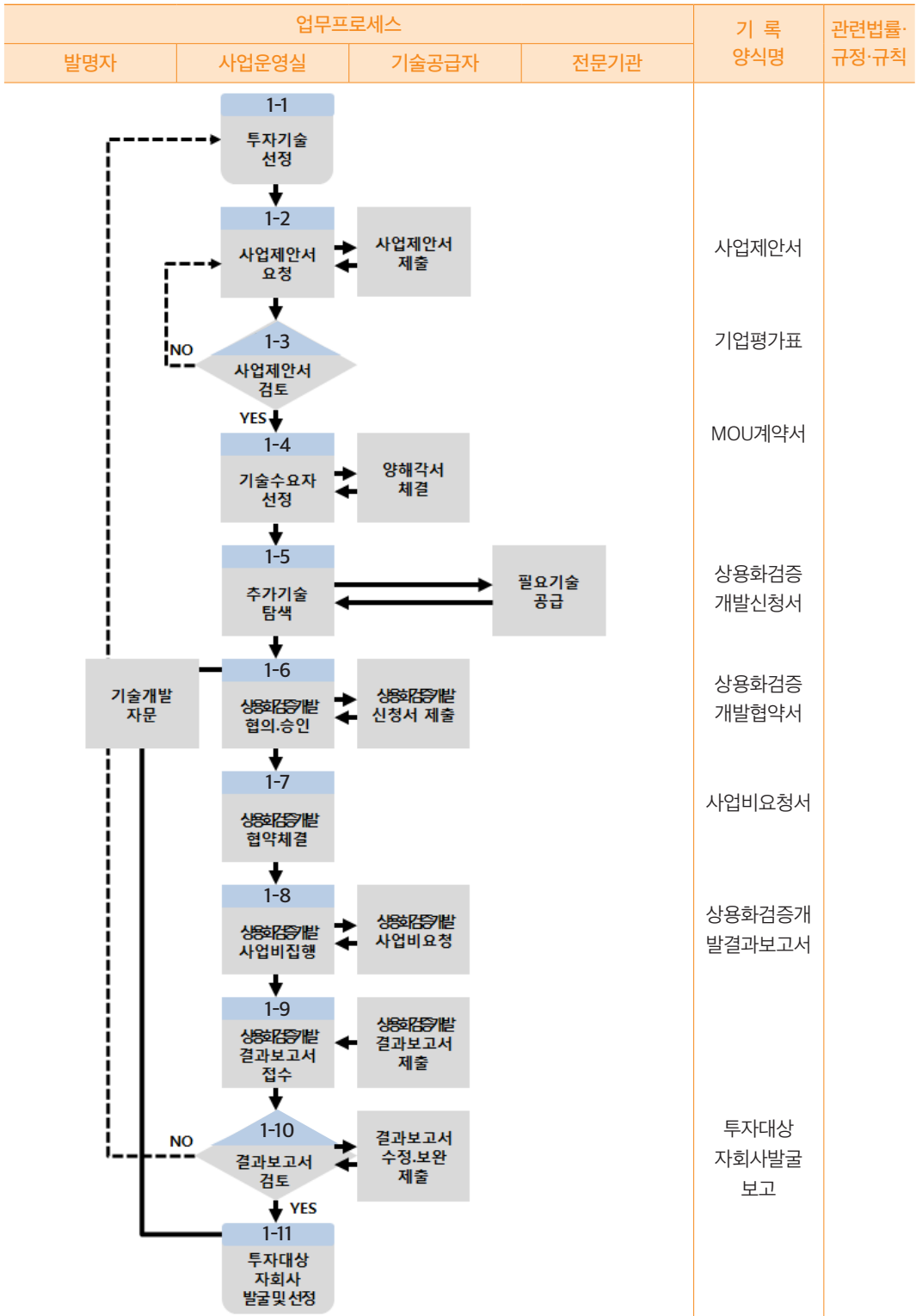
- 본 업무는 대학의 연구개발을 통해 창출된 유망 기술의 사업화를 위해 기술을 실시할 예비창업자 또는 기업을 발굴하고, 검증을 통해 회사가 설립(편입)하게 될 자회사를 관리하는데 목적이 있다.

- 용어의 정의

- 발명자 : 대학에서 사실상의 발명을 한 교수 또는 연구원, 대학(원)생
- 기술공급자 : 기술의 권리를 갖고 있는 대학
- 기술수요자 : 기술을 기반으로 사업화를 하는 주체
- 사업화기술 : 사업화가 유망한 기술
- 투자기술 : 사업화기술 중 자회사 설립(편입)을 위해 활용되는 기술
- 상용화검증개발 : 사업화기술의 상업성 검토를 위해 기술수요자가 주체가 되어 검증하는 절차
- 자회사 : 대학의 기술을 기반으로 설립(편입)된 회사로서 기술지주회사가 주식의 소유를 통하여 그 사업내용을 지배하는 회사

- 자회사 투자(설립, 편입) 업무 프로세스

• 자회사 투자 검증 업무 프로세스(안)



• 자회사 투자(설립, 편입) 업무 프로세스(안)

업무프로세스				기 록 양식명	관련법률· 규정·규칙
발명자	사업운영실	기술공급자	전문기관		
<pre> graph TD 2-1[2-1 투자대상 자회사 발굴 및 선정] --> 2-2[2-2 투자유형 및 조건 결정] 2-2 <--> IR[투자유형 및 조건 협의] 2-2 --> 2-3[2-3 투자심사 보고서 작성] 2-3 <--> Tech[기술 자문] 2-3 <--> BM[사업화 모델 자문] 2-3 --> 2-4{2-4 투자심의위원회} 2-4 <--> IR2[기업설명회 IR] 2-4 -- NO --> 2-1 2-4 -- YES --> 2-5[2-5 합작투자 계약서 체결] 2-5 <--> IR3[합작투자 계약서 체결] 2-5 --> 2-6[2-6 자회사 설립] </pre>				투자심사 보고서	
				투자심의 평가표	
				합작투자 계약서	
				자회사 설립(편입) 보고	

- 자회사 투자(설립, 편입) 업무지침(안)

1. 자회사 투자 검증

1.1 투자기술 선정

- 1) 사업부서는 회사가 보유한 사업화기술 중 기술수요자와 매칭이 가능한 투자기술을 선정

1.2 사업제안서 요청

- 1) 사업부서는 기술수요자에게 사업제안서(별지1)를 요청
- 2) 기술수요자는 요청받은 투자기술에 대한 사업제안서를 작성하여 사업부서로 제출

1.3 사업제안서 검토

- 1) 사업부서는 기업평가표(별지2)에 의거 사업제안서를 평가하여 그 결과에 따라 다음과 같이 처리
 - (1) 평가점수 합계가 70점 이하일 경우 : 제안된 사업제안서를 기각하고 기업평가표와 합철한 뒤 대표이사 승인을 득하여 보관
 - (2) 평가점수 합계가 70점 초과일 경우 : 자회사 투자(설립, 편입)를 위한 잠정적 기술수요자로 선정

1.4 기술수요자 선정

- 1) 사업부서는 사업제안서 평가 결과에 따라 기술수요자를 선정하고 기술수요자와 양해각서(별지3)를 체결

1.5 추가기술 탐색

- 1) 사업부서는 기술수요자와 협의하여 기술의 사업화를 위해 추가기술이 필요한지를 확인하고 필요시 전문기관에 추가기술 탐색을 요청
- 2) 전문기관은 보유하고 있는 사업화기술 중 제공 가능한 사업화기술 목록을 사업부서로 제공
- 3) 사업부서는 제공 받은 사업화기술 목록을 바탕으로 필요기술을 선정하고 양도, 기술이전 등의 절차를 통해 해당 기술을 실시할 수 있는 권리를 확보
 - ※ 전문기관의 범위 : 기술공급자, 기술거래기관, 특허사무소 등

1.6 상용화검증개발 협의 및 승인

- 1) 사업부서는 필요시 사업화기술(+추가기술)의 상업성 검토를 위해 기술수요자와 협의하여 상용화검증개발 신청서(별지4)를 기술수요자에게 요청
- 2) 기술수요자는 상용화검증개발 신청서를 작성하여 사업부서로 제출
- 3) 사업부서는 제출된 상용화검증개발 신청서 상의 개발의 범위, 기간, 비용 등을 확인하고 내부승인 절차를 진행

1.7 상용화검증개발 협약 체결

- 1) 사업부서는 기술수요자와 상용화검증개발 협약서(별지5)를 체결

1.8 상용화검증개발 사업비 집행

- 1) 기술수요자는 상용화검증개발 신청서의 계획에 의거 상용화검증개발을 수행하고 그에 따른 사업비요청서(별지6)를 작성하여 사업부서로 제출
- 2) 사업부서는 제출받은 사업비요청서를 당초 계획과 부합하는지를 확인 후 집행

1.9 상용화검증개발 결과보고서 접수

- 1) 기술수요자는 상용화검증개발 협약 기간이 종료되면 상용화검증개발 결과보고서(별지7)를 작성하여 사업부서로 제출

1.10 상용화검증개발 결과보고서 검토

- 1) 사업부서는 제출받은 결과보고서가 당초 계획에 의거 적절히 진행되었는지를 검토하고, 내용이 부족할 경우 기술수요자에게 추가로 수정 및 보완을 요청
- 2) 기술수요자는 사업부서의 요청이 있을 경우 결과보고서 내용을 수정 및 보완하여 제출
- 3) 사업부서는 제출받은 상용화검증개발 결과보고서의 당초 계획 대비 가능성, 개선점 등을 검토한 결과 사업화가 어렵다고 판단되어 추가 진행이 불가한 경우에는 사업제안서를 기각 처리
- 4) 사업부서는 제출받은 상용화검증개발 결과보고서를 접수하고 대표이사 승인을 득하여 보관

1.11 투자대상 자회사 발굴 및 선정

- 1) 사업부서는 발굴된 기술수요자를 잠정적 자회사로 최종 선정하고 사업제안서, 기업평가표, 상용화검증개발 결과보고서를 합철한 뒤 대표이사 승인을 득하여 보관

2. 자회사 투자(설립, 편입)

2.1 투자대상 자회사 발굴 및 선정

- 1) 사업부서는 발굴 및 선정된 잠정적 자회사 중 진행 가능한 투자대상 자회사를 선정

2.2 투자유형 및 조건 결정

- 1) 사업부서는 투자대상 자회사로 선정된 기술수요자와 협의하여 자회사 설립(편입) 모형 및 시기, 금액, 지분율 등 투자조건을 결정

<자회사 설립(편입) 모형>

- 국내합작창업형
 - 기업 Value-up을 위해 신규사업 진출이 필요한 국내상장기업, 비상장 중견기업과의 합작법인 설립(편입) 모델
- 해외합작창업형
 - 한국시장 진출희망 해외기업, 국내 합작법인 설립희망기업과의 국내 합작법인 설립 또는 Low Tech 기술을 가지고 아시아 후발국에 진출코자 하는 국내기업과의 해외 합작법인 공동 설립(편입) 모델
- 기술지주공동설립형
 - 기술지주회사간 사업화기술을 클러스터링하여 공동으로 국내 중견, 대기업과의 합작법인 설립 모델
- 단순출자형
 - 사업화기술의 자본화 평가 후 벤처기업에 출자하고, 자본증자를 통해 지분을 확보하거나 실험실창업기업, 학교기업, 개인기업 등의 자회사 전환 설립(편입) 모델
- 단독창업형
 - 파트너기업 없이 사업화기술을 통한 기술지주회사 독자적 설립방식

2.3 투자심사보고서 작성

1) 사업부서는 투자대상 자회사로 선정된 기술수요자와 협의된 내용을 바탕으로 전문가의 자문을 통해 투자심사보고서(별지8)를 작성

<투자심사보고서 포함내용>

- 회사개요(경영진, 자본구조 등)
- Investment theme
- 시장(시장분석, 마케팅전략)
- 재무(과거자료, 예상재무실적)
- 회수전략
- 향후 일정 및 계획
- 투자조건
- 사업개요(기술, 제품, 사업모델, 로드맵 등)
- 경쟁환경(경쟁기업, 진입장벽, 핵심경쟁력 등)
- Valuation
- 리스크 예측 및 관리방안
- 추가세부자료

<투자심사보고서 포함내용>

평가 평점 =	평가점수 합계	= 321~400점은 A
	투자심의위원 수	= 241~320점은 B = 240점 이하는 C

2.5 합작투자계약서 체결

1) 사업부서는 기술수요자와 합작투자계약서(별지10)를 체결

2.6 자회사 설립(편입)

- 1) 사업부서는 관련 법령에 의거 현물(현금) 출자, 지분양도 등을 통해 회사가 의결권 있는 주식을 보유한 자회사를 설립(편입)
- 2) 사업부서는 자회사 설립(편입)을 완료하고 이사회 및 주주총회에 보고

3. 별첨

- 3.1 [별지1] 사업제안서
- 3.2 [별지2] 기업평가표
- 3.3 [별지3] 양해각서
- 3.4 [별지4] 상용화검증개발 신청서
- 3.5 [별지5] 상용화검증개발 협약서
- 3.6 [별지6] 사업비요청서
- 3.7 [별지7] 상용화검증개발 결과보고서
- 3.8 [별지8] 투자심사보고서
- 3.9 [별지9] 투자심의평가표
- 3.10 [별지10] 합작투자계약서

● STEP 4. 자회사 투자 및 성장지원 관리 지침(안)

- 목적

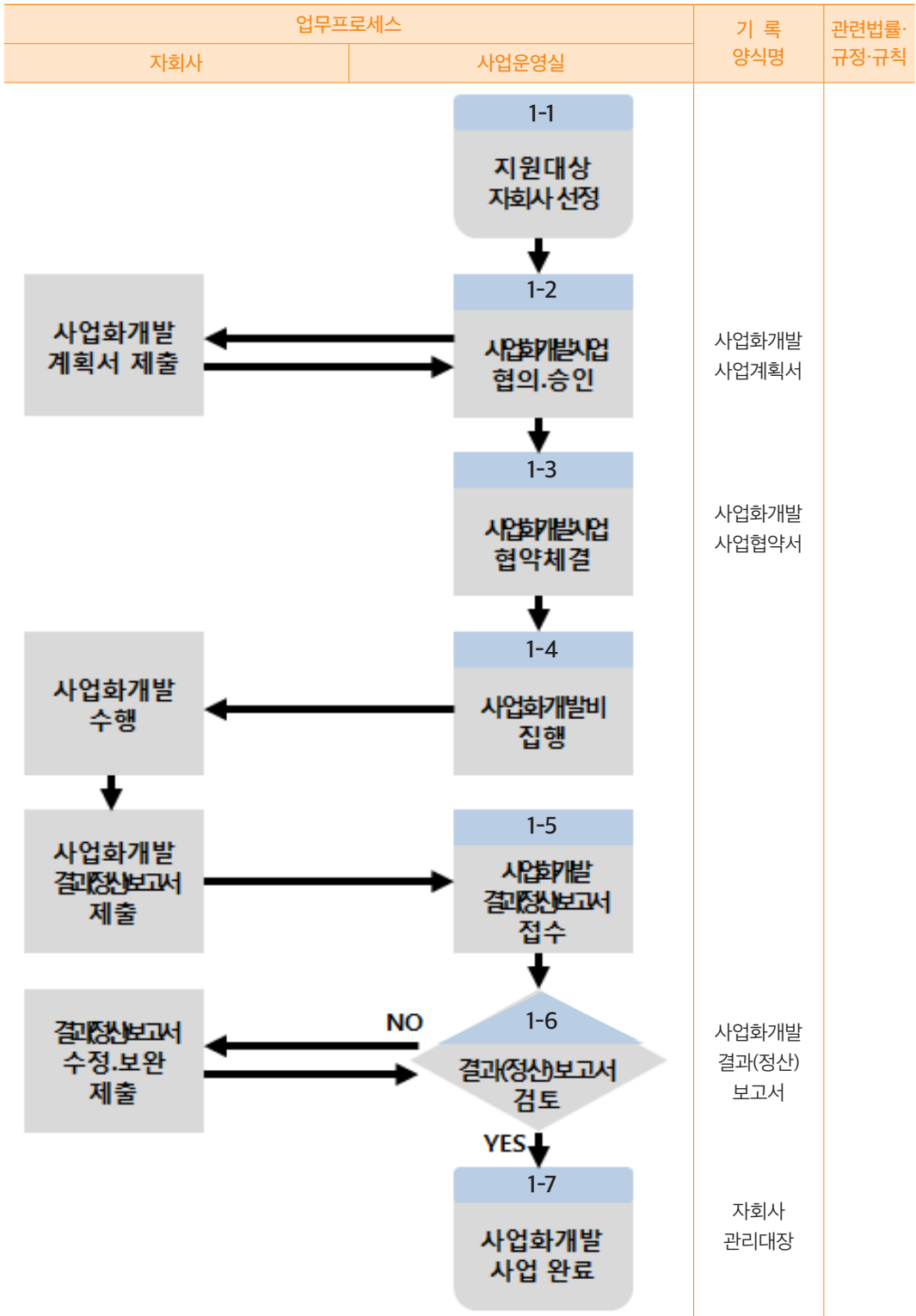
- 본 업무는 기술지주회사가 대학의 사업화기술을 기반으로 설립(편입)한 자회사를 지원하고 관리함으로써 자회사 조기 안정화 달성과 투자회수 및 리스크관리를 목적으로 한다.

- 용어의 정의

- 자회사 : 대학의 기술을 기반으로 설립된 회사로서 기술지주회사가 주식의 소유를 통하여 그 사업내용을 지배하는 회사
- 사업화개발사업 : 자회사의 기술사업화를 위해 사업화개발과제를 특정하여 그 사업화개발비의 전부 또는 일부를 투자하는 기술사업화분야의 사업화개발사업

- 자회사 투자(설립, 편입) 업무 프로세스

• 사업화개발사업지원 업무 프로세스(안)



• 자회사 관리 및 지원 업무 프로세스(안)

업무프로세스			기 록 양식명	관련법률· 규정·규칙
자회사	사업운영실	전문기관		
<pre> graph TD 2-1[2-1 자회사 설립] --> 2-2[2-2 사업관리위원회 구성 및 운영] 2-2 --> 2-3{2-3 자회사 실적 평가} 2-3 --> 2-4[2-4 사업지원 계획수립] 2-4 --> 2-5[2-5 사업지원 서비스] 2-5 --> 2-6{2-6 경영개선결과 확인} 2-6 -- NO --> 2-4 2-6 -- YES --> 2-7[2-7 사업지원 결과보고] </pre>			경영실적 보고서 경영실적 보고서 경영실적 보고서 사업지원 결과보고서	

• 자회사 투자 및 성장지원 관리 지침(안)

1. 사업화개발사업지원

1.1 지원대상 자회사 선정

- 1) 사업부서는 회사가 설립한 자회사 중 사업화개발사업 수행이 필요한 자회사를 선정하고 “00과학기술지주회사 사업화개발사업 운영세칙”(별첨)을 준수하여 사업을 수행

1.2 사업화개발사업 협의 및 승인

- 1) 사업부서는 자회사의 기술사업화를 위해 자회사와 협의하여 사업화개발 계획서(별지1)를 자회사에게 요청
- 2) 자회사는 사업화개발 계획서를 작성하여 사업부서로 제출
- 3) 사업부서는 제출된 사업화개발 계획서 상의 개발의 범위, 기간, 비용 등을 확인하고 내부승인 절차를 진행

1.3 사업화개발사업 협약 체결

- 1) 사업부서는 자회사와 사업화개발사업 협약서(별지2)를 체결

1.4 사업화개발비 집행

- 1) 사업부서는 사업화개발사업 협약서에 의거 사업화개발비를 자회사에게 지급
- 2) 자회사는 사업화개발 계획서에 의거 사업화개발을 수행하고 협약 기간이 종료되면 사업화개발 보고서 및 사업비 사용실적보고서(별지3)를 작성하여 사업부서로 제출

1.5 사업화개발 결과보고서 및 정산보고서 접수

- 1) 사업부서는 제출받은 보고서가 당초 계획에 의거 적절히 집행되었는지를 검토하고, 내용이 부족할 경우 자회사에게 추가로 수정 및 보완을 요청
- 2) 자회사는 사업부서의 요청이 있을 경우 보고서 내용을 수정 및 보완하여 제출
- 3) 사업부서는 제출받은 보고서를 접수하고 대표이사 승인을 득하여 보관

1.6 사업화개발사업 완료

- 1) 사업부서는 사업화개발사업을 완료하고 자회사 관리대장(별지4)에 기입

2 자회사 관리 및 지원

2.1 자회사 설립

- 1) 사업부서는 현재 회사가 주식을 보유하고 있는 자회사를 대상으로 관리 및 지원 업무 수행

<자회사 관리기준>

관리방법	내용
분기 관리	분기당 1회 이상의 정기보고를 통하여 자회사의 영업 및 재무상황을 체크하여 특정사항 발생시 내부 사후관리위원회 결정에 따른 향후 지원방향 등을 수립
결산 관리	매년말 자회사 자체의 보고실적과 외부감사인이 작성한 실적을 비교, 분석하여 자회사 전반에 대한 사후관리방안 등 최종적인 전략을 수립하여 관리방안을 수립
수시 관리	자회사가 긴급하거나 특이한 사항으로 기술지주회사의 긴급한 지원이 요구되는 사안에 대해서는 주간회의 시간이나 수시보고에 의해 신속한 대처가 이루어질 수 있도록 함

2.2 사후관리위원회 구성 및 운영

- 1) 사업부서는 자회사의 사업현황을 검토, 분석하여 사후관리 계획을 수립하고 집행하기 위해 사후관리위원회를 구성 및 운영
- 2) 사업부서는 회사가 보유한 자문위원 인력풀상의 전문가 또는 유관기관에서 추천받은 전문가를 사후관리위원회 전문위원으로 위촉
- 3) 사후관리위원회는 회사 임직원과 전문위원으로 위촉된 3명 내지 5명 이내로 구성하고, 연 4회 분기별로 운영하는 것을 원칙으로 하되 필요시 일정과 횟수는 조정 가능
 ※ 전문위원 범위 : 회계, 법률, 컨설팅 분야 등 외부전문가

2.3 자회사 실적 평가

- 1) 사업부서는 자회사의 영업 및 재무상황 확인을 위해 경영실적보고서(별지5)를 자회사에게 분기별로 요청
- 2) 자회사는 분기별로 경영실적보고서를 작성 및 업데이트하여 사업부서로 제출
- 3) 사업부서는 제출된 자회사 경영실적보고서를 취합하여 사후관리위원회로 보고
- 4) 사후관리위원회는 보고된 경영실적보고서를 바탕으로 자회사를 분기별로 평가하여 경영실적보고서에 평가의견을 기재

<자회사 구분기준>

등급	구분 기준
A	<ul style="list-style-type: none"> • 1 ~ 2년내 IPO, M&A 등 자금회수가능 예상 • 매출액 100억 이상 달성
B	<ul style="list-style-type: none"> • 3년내 IPO 가능 예상 • 전년도 대비 높은 성장률 기대(15%이상) • 사업계획대비 70% 이상 실적 시현 • 매출액 50억 이상 달성
C	<ul style="list-style-type: none"> • 제품개발완료, 매출 발생으로 BEP 근접 • 향후 1년간 운영자금 확보 • 사업계획대비 50% 수준 실적 시현 • 매출액 20억 이상 달성
D	<ul style="list-style-type: none"> • 영업진척이 없으며 매출액 5억 미만 • 6개월내 추가자금 확보 필요 • 사업계획대비 20% 수준 실적 시현 • 매출액 5억 미만
E	<ul style="list-style-type: none"> • 부도, 휴·폐업이 요구되는 자회사

2.4 사업지원계획수립

- 1) 사후관리위원회는 자회사 평가 구분에 따라 관리방안을 마련하고, 자회사의 특이사항을 반영한 사업지원계획을 수립하여 경영실적보고서에 기재

<등급별 관리방안>

등급	관 리 방 안 (예시)
A	<ul style="list-style-type: none"> 코스닥 상장요건 및 추진일정 점검
B	<ul style="list-style-type: none"> 성장가능성 점검, 마케팅 진행 상황 점검 금융기관 거래상황, 자금조달계획 검토 신제품 개발현황, 기타사항 점검 투자금 회수 가능성, M&A 가능성, 대주주에 매각 등 검토
C	<ul style="list-style-type: none"> 집중사후관리 필요 부실발생 가능요인 점검, 자금확보방안 검토 주요 거래처 확보현황, 신제품 개발 현황 및 일정지연 여부 검토 투자금 회수 가능성, 대주주에 매각 등 검토
D	<ul style="list-style-type: none"> 집중사후관리 필요 사업계획, 제품개발계획 재점검 매출실적, 주요 인력 변동사항 월별체크 기술매각, M&A 등 검토
E	<ul style="list-style-type: none"> 손실처리

2.5 사업지원서비스

- 1) 사업부서는 사후관리위원회에서 수립된 사업지원계획에 따라 자회사별 사업지원을 실행
- 2) 자회사는 사업지원서비스를 통한 경영개선을 수행

2.6 경영개선결과확인

- 1) 사업부서는 자회사의 경영개선 정도를 파악하여 미흡할 경우 사후관리위원회에 추가 보고하여 후속조치를 강구

2.7 사업지원결과보고

- 1) 사업부서는 사후관리위원회에서 수립된 사업지원계획에 따라 자회사별 실행한 사업지원 내용과 자회사의 경영개선 내용을 정리하여 사업지원결과보고서(별지 6)에 기재하고 대표이사 승인을 득하여 보관

3. 별 첨

- 3.1 [별첨] 00기술지주회사 사업화개발사업 운영세칙
- 3.2 [별지1] 사업화개발 계획서
- 3.3 [별지2] 사업화개발사업 협약서
- 3.4 [별지3] 사업화개발 보고서 및 사업비 사용실적보고서
- 3.5 [별지4] 자회사 관리대장
- 3.6 [별지5] 경영실적보고서
- 3.7 [별지6] 사업지원결과보고서

02 경영성과계획서 작성양식

20xx년도 경영 성과 계획서 작성양식

차 례

- I. 일반현황
- II. 경영성과계획 요약
- III. 경영성과계획 세부 내용

I 일반 현황

● 설립 근거 및 목적

○○○ (설립근거법, 정관 등 출처 기재)

● 주요 기능

- 설립근거법, 정관, 운영규정 등에 기재되어 있는 기관의 주요 사업 기술
-
-

● 기관 연혁

연도	주요 내용	비고
00.00.00.		

● 조직

조직도

● 인력

부서명	주요 직무	성과목표 ¹⁾	인원 ²⁾	세부 현황				
				정규직 ³⁾				비정규직 ³⁾
				연구직	기술직	기능직	행정직	
합 계								

1) 부서별 경영성과계획서에 제시된 담당 성과목표
 2) 인원 = 정규직 + 비정규직
 3) 정규직 및 비정규직의 구분은 일반적으로 통용되는 기준에 따름 (취업목적 여부)

● 예산(수입/지출 현황)

- 재무상태표
- 손익계산서

2 경영성과계획 요약

- 경영성과계획서 목표 체계
 - 비전/경영목표(미션)/전략목표/성과목표



- ‘비전-경영목표-전략목표-성과목표’를 도식화
 - 사업부문은 전략목표, 성과목표 모두 기술
 - 경영부문은 성과목표만 기술
 - 전략목표, 성과목표 개요 및 최종목표 기술
-
- 사업 부문
 - 성과목표별 성과지표 총괄표(지표명, 연도별 목표치, 비중)
 - 전략목표는 기관 비전 및 경영목표 달성을 위해 중점 추진해야 할 목표로 최소화하여 설정
 - ※ 고유임무 유형 및 성격을 고려하여 논리적 연계성을 갖도록 적정 수준의 전략목표 제시
 - 성과목표는 전략목표의 달성을 위한 단계적 목표로 전략목표별 3개 이내로 제시
 - 성과지표는 대표성과의 질적 우수성이 객관적으로 측정 가능한 지표로 연도별 목표치와 산정근거, 검증방법을 함께 제시
 - 성과목표별 핵심성과를 대표하고 달성도의 객관적인 측정이 가능한 수준의 질적지표 중심으로 제시
 - ※ 전년도 성과지표를 준용하여 핵심성과지표 설정
 - ※ 성과목표체계 중 질적지표를 60% 이상 설정, 성과목표 당 2~3개 핵심지표 제시
 - ※ 필요 시 기관 특성에 맞는 성과지표 개발하여 사용

전략목표 1	○○○○○ 배점 : 00점/100점 만점		
성과목표	배점 (% ²)	성과지표	배점 (% ²)
1-1. ○○○○			
1-2. ○○○○			
1-3. ○○○○			
총 계(S)	00 (100%)		00 (100%)
전략목표 2	○○○○○ 배점 : 00점/100점 만점		
성과목표	배점 (% ²)	성과지표 ¹⁾	배점 (% ²)
2-1. ○○○○			
2-2. ○○○○			
2-3. ○○○○			
총 계(S)	00 (100%)		00 (100%)

● 경영부문

- 경영 추진방향
- 경영부문 성과목표 총괄표(성과지표, 목표·지표별 배점, 최종목표)

전략목표 1	○○○○○ 배점 : 00점/100점 만점		
성과목표	배점 (% ²)	성과지표	배점 (% ²)
1-1. ○○○○			
1-2. ○○○○			
1-3. ○○○○			
총 계(S)	00 (100%)		00 (100%)
전략목표 2	○○○○○ 배점 : 00점/100점 만점		
성과목표	배점 (% ²)	성과지표 ¹⁾	배점 (% ²)
2-1. ○○○○			
2-2. ○○○○			
2-3. ○○○○			
총 계(S)	00 (100%)		00 (100%)

3 경영성과계획 세부 내용

1. 사업 부문

- 전략목표 체계
 - 대내외 환경 분석

외부 환경분석	내부 환경 분석
정책적 환경	예산
○ ○ ○	
과학·기술적 환경	인력
○ ○ ○	
경제·산업적 환경	조직
○ ○ ○	
사회·문화적 환경	성과관리
○ ○ ○	
↓ ↓ ↓	
시사점	
○ ○ ○	

- 목적
 - 자율적으로 기술
- 중점 추진방향
 - 자율적으로 기술
- 최종목표(대표 성과)
 - 자율적으로 기술

● 성과 목표

- 성과목표 개요
 - 성과목표의 간단한 개요에 대해 작성

추진배경 및 사업동향	
성과목표 개요	
최종목표	

- 필요성

설정 필요성

- 전략목표와의 부합성

전략목표 ○	
성과목표 ○-○	
내용	○ ○ ○
전략목표와의 부합성	○ ○ ○

● 성과지표

- 성과지표 설명 및 측정방법

성과지표	성과지표 설명	측정방법

- 성과지표 도출 근거

성과지표	목표치 도출근거

- 성과활용 계획 및 기대효과 (필요 시)

분야	주요 내용
성과활용	
기대효과	

2. 경영 부문

- 기본 추진 방향
 - 경영부문 성과목표와 핵심성과들을 종합적으로 요약하여 제시
- 목표 체계

영역 1	○○○○○ 배점 : 00점/100점 만점		
성과목표	배점 (%)	성과지표	배점 (%)
1-1. ○○○○			
1-2. ○○○○			
총 계(S)	00 (100%)		00 (100%)
영역 2	○○○○○ 배점 : 00점/100점 만점		
성과목표	배점 (%)	성과지표	배점 (%)
2-1. ○○○○			
2-2. ○○○○			
총 계(S)	00 (100%)		00 (100%)
영역 3	○○○○○ 배점 : 00점/100점 만점		
성과목표	배점 (%)	성과지표	배점 (%)
3-1. ○○○○			
3-2. ○○○○			
총 계(S)	00 (100%)		00 (100%)

- 성과목표
 - 성과지표 설명 및 측정방법

성과지표	성과지표 설명	측정방법

- 성과지표 도출 근거

성과지표	목표치 도출근거

20xx년도 경영 실적 보고서 작성양식

차 례

- I. 경영목표
- II. 경영실적 요약
- III. 지표별 세부 실적

1 경영목표

※ 경영성과계획서에 제시된 비전·경영목표체계도 제시



경영목표 (성과목표)	추진계획	평가지표	측정방안
경영목표1		<ul style="list-style-type: none"> • 평가지표1-1 • 평가지표1-2 • 평가지표1-3 	
경영목표2		<ul style="list-style-type: none"> • 평가지표2-1 • 평가지표2-2 • 평가지표2-3 	
⋮		⋮	

2 경영실적 요약

가. 정량 지표 실적

성과목표 (배점)	성과지표 (배점)	목표치 ²⁾	실적치 ³⁾	달성률 (%) ⁴⁾	달성도 (%) ⁵⁾	목표도출근거 ⁶⁾
1. 00000 (00)	1-1. 00000 (00) ¹⁾					
	1-2. 00000 (00)					
	1-3. 00000 (00)					
2. 00000 (00)	2-1. 00000 (00)					
	2-2. 00000 (00)					
	2-3. 00000 (00)					
∴						
합계						

- 1) 지표별 가중치 기재
- 2) 당해연도 지표별 목표치
- 3) 당해연도 지표별 실적치
- 4) 달성률 (%) = 해당연도 실적치 / 목표치 × 100
- 5) 달성도 (%) = (지표1-1 가중치 × 달성률) + (지표1-2 가중치 × 달성률) + (지표1-N 가중치 × 달성률)
- 6) 목표치 도출 근거(산정 근거 등) 기재 (0.4×100%) + (0.3×90%) + (0.3×80%) = 0.91

< 증빙자료 >

성과지표	증빙 자료	쪽 번호
1-1. 000	1-1-1. 000	p.00
	1-2-1. 000	
2-1. 000	2-1-1. 000	
∴	∴	

나. 정성 지표 실적

성과목표 (배점)	성과지표 (가중치)	주요성과	달성률 (%)	달성도 (%)	목표도출근거
1. 00000 (00)	1-1. 00000 (00)	• 주요 성과를 요약 제시			
	1-2. 00000 (00)				
	1-3. 00000 (00)				
2. 00000 (00)	2-1. 00000 (00)				
	2-2. 00000 (00)				
	2-3. 00000 (00)				
∴					
합계					

< 증빙자료 >

성과지표	증빙 자료	쪽 번호
1-1. 000	1-1-1. 000	p.00
	1-2-1. 000	
2-1. 000	2-1-1. 000	

다. 가산점 달성 실적

(단위: 천원)

자회사명	투자원금		20XX년도 투자회수		수익률(%)
	1차 투자일시 (yymmdd)		1차 투자회수일시 (yymmdd)		
1. 000000 ¹⁾	2차 투자일시 (yymmdd)		2차 투자회수일시 (yymmdd)		
	투자원금 소계		투자회수 소계		
2. 000000 ¹⁾					
합계					

※ (*) 수익률(%) = {Σ(건별 회수금액 - 건별 투자원금) ÷ Σ(건별 투자원금)} × 100

라. 기타 달성 실적

※ 당초 설정된 목표·지표 이외에 새로운 성과가 있을 시 기술

※ 질적 우수성 및 연관성이 인정되는 경우 정성평가에 반영

<요약> <input type="checkbox"/>	
성과명	000
달성내용	
성과의 질적 우수성	
성과목표와의 부합성	

3 지표별 세부 실적

가. 정량지표 ○○○○○○

- 정량목표 달성 실적

<요약> <input type="checkbox"/> 총 00건 달성(목표 : 00건)					
성과목표 (배점)	구분	내용	세부내용	주요성과	비고
1. ○○○○○ (00) ¹⁾					
2. ○○○○○ (00) ¹⁾					
합계					

나. 정성지표 ○○○○○○

- 정량목표 달성 실적

<요약>					
성과목표 (배점)	구분	내용	세부내용	주요성과	비고
1-1. ○○○○○ (00) ¹⁾					
1-1. ○○○○○ (00) ¹⁾					
2-1. ○○○○○ (00) ¹⁾					
2-1. ○○○○○ (00) ¹⁾					
합계					

별첨1. 자회사 (총괄표)

구분	회사명	설(편)립일	자본금	기술이전기관	기술이전유형	출(투)자금 (지분율)	투자 배수	주요내용
연도								•
								•
								•
								•
연도								•
								•
연도								•
								•

별첨2. 자회사 (기업세부자료)

가. 자회사명

- 회사 개요

<ul style="list-style-type: none"> ○ (회사명) / 대표 ○ (소재지) ○ (자본금)
--

- 주주 구성
- 회사현황
 - (매출 및 인원)
- 사업모델
 - (주요제품 및 특징점)
- 보유/이전 기술

별첨3. 자회사 지원

- 후속투자유치

No	자회사명	투자유치 유형	투자유치 금액	주요 내용
1				
2				
∴	∴	∴	∴	
총 00건			총 00 원	

- 정부 R&(B)D 사업연계

No	자회사명	투자유치 유형	R&D 총 지원금액	기술지주회사 역할
1				
2				
∴	∴	∴	∴	
총 00건			총 00 원	

별첨4. 연구소기업 등록 지원

- 연구소기업 등록 완료 : 00 건

No	자회사명	등록여부	등록일자	등록번호
1				
2				
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

별첨5. 위원회 운영

- 투자심의위원회

회차	일시장소	개최목적	주요내용	사진자료
1차				
2차				
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

- 자회사 사후관리 위원회

회차	일시장소	개최목적	주요내용	사진자료
1차				
2차				
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

별첨6. 자회사 간담회

- 추진 경과 및 주요 내용

회차	일시장소	개최목적	주요내용	사진자료
1차				
2차				
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

별첨7. 언론 홍보

- 보도

No	매체	날짜	제목	기사(근거)
1				
2				
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

별첨8. 기타 실적 증빙 자료

04 평가의견 작성 양식(안)

산학연협력기술지주회사 경영평가 점수

회사명		대표	
연도		평가일	

전략목표 (전략과제)	성과목표 (배점)	성과지표 (가중치)	목표치 달성도 50%		전문가정성평가 50% (S(1), A(0.75), B(0.50), C(0.25), D(0))		평가 점수	종합 점수
			작성하여 배포	작성하여 배포				
전략목표1	성과목표 (00)	성과지표 (00)	작성하여 배포	작성하여 배포				
		성과지표 (00)	작성하여 배포					
	성과목표 (00)	성과지표 (00)	작성하여 배포	작성하여 배포				
		성과지표 (00)	작성하여 배포					
		성과지표 (00)	작성하여 배포					
	전략목표2	성과목표 (00)	성과지표 (00)	작성하여 배포				
전략목표3	성과목표 (00)	성과지표 (00)	작성하여 배포	작성하여 배포				
		성과지표 (00)	작성하여 배포					
		성과지표 (00)	작성하여 배포					
	성과목표 (00)	성과지표 (00)	작성하여 배포	작성하여 배포				
계	(100)		작성하여 배포	작성하여 배포				

위 원 : (서명)

산학연협력기술지주회사 경영평가 평가의견

회사명		대표	
연도		평가일	

평가항목	평가의견
1.성과목표1	
2.성과목표2	
3.성과목표3	
4.성과목표4	
5.성과목표5	

위 원 : (서명)

05 평가결과 통보 양식(안)

○○○○년도 ○○기술지주회사 경영평가 총괄 점수

○○기술지주 0000년 경영평가 최종 결과를 아래와 같이 통보하오니 업무에 참고하시기 바랍니다.

- 아 래 -

1. 평가일: 20 년도 00월 00일

2. 평가점수

평가위원	종합점수
가	
나	
다	
라	
마	
바	
종합점수 평균	
가산점	
최종점수(평균점수+가산점)	

* 첨부 : 평가위원 명단

3. 종합의견

--

4. 평가위원장 확인

이름		서명	
----	--	----	--

산학협력기술지주회사 경영전략 수립 및 경영평가 가이드

기획	교육부 산학협력취창업지원과 도우동 과장, 곽혜윤 사무관, 이성화 주무관 한국연구재단 산학협력실 박한석 실장, 박태식 팀장, 서용태 변리사, 강서영 연구원 한국기술지주회사협회 이지훈 사무총장, 김도성 국장, 박송이 차장, 임선영 과장
집필진	이지훈(한국기술지주회사협회), 조용신(동국대학교 기술지주회사)
감수	김성환(경북대학교 기술지주회사), 김도성(한국기술지주회사협회), 박송이(한국기술지주회사협회), 임선영(한국기술지주회사협회)
발행처	교육부, 한국연구재단, 한국기술지주회사협회
발행일	2025년 6월 26일
가격	비매품
문의처	대전광역시 유성구 가정로 201 한국연구재단 산학협력기반팀 서용태 변리사 (☎ 042-869-6409)
디자인/인쇄	에코디자인 (☎ 044-868-0054)
I S B N	979-11-86956-35-9

- 본 책자의 원문파일(PDF)은 산학협력종합지원센터(www.uicc.re.kr) 및 한국기술지주회사협회(www.kath.or.kr) 홈페이지에서 다운로드 받으실 수 있습니다.
- 이 책의 저작권은 교육부와 한국연구재단, 한국기술지주회사협회에 있으며, 저작권법에 의해 대한민국 내에서 보호를 받는 저작물입니다.



산학연협력기술지주회사
경영전략 수립 및 경영평가 가이드

