

지속적인 성과 관리의 첫걸음을 위한 4가지 제안

Continuous Performance Management (CPM)

2021.11.

레몬베이스 CEO 권민석

저는..

2007 - 2017

Ridibooks

- 국내 1위 eBook Platform 리디북스 공동 창업
- 구성원수 200명+ / 연매출 1,500억원+ 규모의 조직으로 성장하는 과정
- 10년 간 COO, Head of Product / Device / Contents DB / HR 등 다양한 역할 수행

2018 -

Lemonbase

- 성과관리 분야 SaaS 레몬베이스 공동 창업, CEO
- 2020년 4월 런칭
- 매월 50% 이상 빠르게 성장, 100만개 이상의 리뷰 데이터 달성
- 2021년 1월 62억원의 Seed 펀딩 (카카오, 본엔젤스, 크래프톤)

다양한 기업들이 레몬베이스와 함께 성장하고 있습니다

zigzag

위메프



LOTTE FOODS



오늘의집



MATHPRESSO

myréaltrip

idUS

A B L Y

SOCAR



SANDBOX

FASTFIVE

MESH KOREA

Trust

Encar



blank.



buzzvil

10년간 콘텐츠 플랫폼을 만들었던 사람들이
성과관리 분야의 SaaS 레몬베이스를
공동창업하게 된 이유



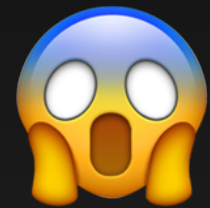
유니콘 기업으로 고속 성장하는 기업을 이끌며
우리가 가장 힘들었던 경험이 무엇이지?



사람



“내가 하는 일이 회사의 목표와
어떤 연결점이 있는지 잘 모르겠어요”



“바빠 죽겠는데 팀원들하고
1:1에서 무슨 얘길 해야될지 모르겠어요”



“팀원이 1년 동안 무슨 일을 했는지 기억나지 않는데
공정한 평가를 어떻게 하죠?”



“그런 피드백을 왜 이제 와서
하필 연봉 협상할 때 이야기 해주나요?”



조직의 건강한 성장을 위해서는
"구성원들의 지속적인 성장"이 필수!



“구성원들의 지속적인 성장”을 위해서는
1년에 1번 하는 하향 평가가 아닌
1년 내내 성과와 성장을 관리하는 것이 중요!



잠깐.. 다른 회사들도 같은 문제가 있을거 같은데..



142번의 In-Depth 인터뷰와
100개 회사 대상 설문조사 결과
“모두가 겪고 있는 큰 문제” 확신

성과 관리는 어려운 문제

빛의 속도로 빠르게 변화하고 있는 시대 속에서
1년에 1번 하향 평가가 아니라 1년 내내 지속적으로
성과와 성장 관리를 하고 싶다면?

가벼운 시작을 위한 4가지 방법을 제안합니다

지속적 성과관리의 첫걸음

Continuous Performance Management (CPM)



Goal

회사 목표와
변경사항 빠르게 공유



1:1

리더와 소통을 통해
목표 달성 및 성장



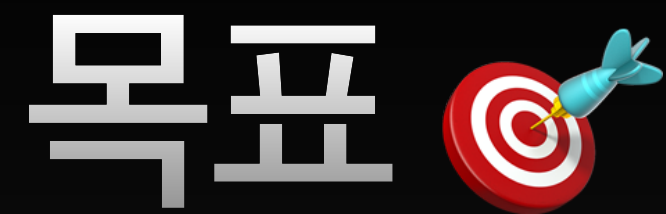
Review

성과와 역량을
주기적으로 진단



Feedback

인정, 칭찬, 피드백이
자유롭게 흐르는



“내가 하는 일이 회사의 목표와
어떤 연결점이 있는지 잘 모르겠어요”

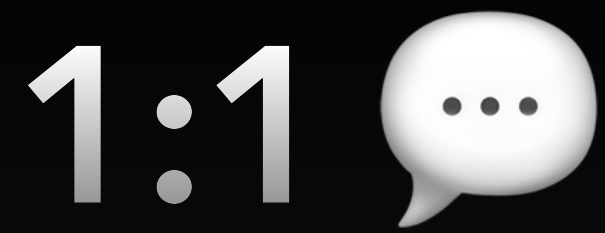
- 모두가 볼 수 있는 온라인 공간에 목표를 공유
 - 명확한 Ownership 표시
 - 정기적인 체크인과 현황 업데이트
 - 구글의 분기별 OKR
- 레몬베이스 팀은?
 - OKR 기반의 목표 관리
 - 레몬베이스를 활용한 주간 OKR 체크인
 - Owner가 진척 상황(진척도와 진척 내용)을 미리 업데이트, Q&A
 - 실시간 공유

← 레몬베이스 목표

목표

목표/핵심 과제 또는 담당자 검색 🔍 담당 조직 검색 ▼ 진행 상태 선택 ▼

목표 이름	담당 조직	담당자	진척도
▼ ◎ 전사 수익성을 증가시킨다.	레몬베이스	민석 권민석	지연 30%
▼ ◎ 제품에 대한 수익성을 증가시킨다.	영업 본부	정환 현정환	지연 82%
• 🚩 제품 판매 1억원을 초과 달성 한다	영업 1팀	시준 김시준	진행 50%
• 🚩 재구매 비율 70%를 달성한다.	영업 2팀	현철 김현철	완료 100%
• 🚩 고객 만족도 지수 90점을 달성한다.	영업 3팀	진만 이진만	중단 10%
▼ ◎ 신규 고객을 유치할 수 있는 마케팅 채널을 발굴한다	마케팅 1팀	유경 신유경	준비 0%



“바빠 죽겠는데 팀원들하고 1:1에서 무슨 얘길 해야될지 모르겠어요”

- 선제적 Align / 코칭 활동
- 어젠다가 핵심 (가이드라인 제공)
- 주 1회 ~ 월 1회 (숙련도, 입사 시기 고려)
- 사전 준비와 사후 기록의 중요성
- 레몬베이스 팀은?
 - 리더-팀원은 주1회~월1회 1:1 미팅 진행
 - 신규 입사자 10명의 동료와 1:1 미팅
 - 레몬베이스 1:1 미팅 제품을 이용해서 미리 어젠다 공유
 - 레몬베이스 제공 추천 어젠다를 적극 활용
 - 전략 / 목표 / 업무 현황 싱크, 고민, 성장을 위한 조언 등 다양한 어젠다

송화님과 1:1 미팅

다음 미팅 +

7월 10일 (화)

진행중

6월 30일 (화)

지난 미팅

3월 10일 (화)

2월 10일 (화)

2020년 1월 10일 (화)

2019년 12월 10일 (화)

11월 10일 (화)

더 불러오기

6월 30일 (화)

주연님의 답변

☒ 해당 어젠다 달성에 방해되는 요인은 무엇인가요?

☐ 리더로서 어떤 부분을 도와드리면 좋을까요?

☐ 더 나은 성과를 내기 위해서 저에게 말 하고 싶은 내용이 있다면 자유롭게 말 요.

더 자주 1:1 미팅을 하는 방안 검토

더 자주 1:1 미팅을 하는 방안 검토

☐ 어젠다를 입력하세요

공유 메모 비공개 메모

송화님의 메모 2020년 6월 30일

추천 어젠다 리뷰

전체 성장 몰입 협업 성과

구성원이 리더에게

조직(팀/회사)의 목표 중 가장 달성하고 싶은 목표는 무엇

목표를 성취하기 위해 지금 제게 가장 필요한 역량은 무엇

우리 팀/회사의 가장 중요한 목표는 무엇이라고 생각하시

조직(팀/회사)의 목표와 제가 현재 담당하는 업무가 어떻

팀의 목표를 달성하기 위해서 필요한 것은 무엇인가요?

회사에서 제가 배울 점이 많은 사람은 누구라고 생각하시

회사가 직면한 문제는 무엇인가요?

리뷰



“팀원이 1년간 무슨 일을 했는지 기억나지 않는데 공정한 평가를 어떻게 하죠?”

- 연중 피드백 기록을 많이 쌓고, 기록을 보며 평가할 수 있는 환경 만들기
- 유연한 설계와 효율적 운영이 가능한 도구의 중요성
- 레몬베이스 팀은?
 - 분기 동료 피드백 운영
 - 하향과 상향도 모두 동료 리뷰로
 - 내가 피드백을 받고 싶은 동료와 주고 싶은 동료를 함께 지정
 - Netflix의 Stop-Start-Continue

2020 상반기 역량 평가

동료 지정 > 리뷰 작성 > 결과 확인

셀프

Michael (나) ✓

동료

Jennifer

상향

Ryan ✓

하향

Bryan

Christopher

Jeniffer에 대한 리뷰

Michael

Growth팀 · 팀장

Jeniffer

GUI팀 · 리드 디자이너

지난 한 분기의 성과를 총평하자면?

매우 매우 뛰어납니다

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

데이터 기반의 주장과 의사결정에 보다 능숙해지면 어떨까요? 지난 10X TFT 미팅에서 설유팀의 2019년 전반기와 2018년도 매출과 수익성 데이터에 대한 논의에서, 데이터를 충분히 숙지하지 못하거나 데이터 추출을 직접 할 수 있었다면 보다 종합적인 시각에서 주장을 할 수 있었다고 생각합니다. 사내 교육 중 SQL 및 엑셀 분석 과정이 있으니 참고 하셔서 해당 역량을 키워주시면 더 뛰어난 상사맨으로 거듭나시는데 도움이 될 것 같습니다. :)

어떤 타입의 동료라고 생각하나요?

☒ 동기를 부여하는 동료

☐ 영감을 주는 동료

참고 정보

전사 동료 피드백 - 2019년 2월

셀프 동료 상황

그만했으면 하는 점을 적어주세요

John

미팅 중 논점에 어긋나는 이야기를 리적이지 않은 의견을 제시할 경우

Sharon

다소 논리적이지 않은 의견을 제시하는 것 같습니다. 미팅의 맥락

시작했으면 하는 점을 적어주세요

장백기

데이터 기반의 주장과 의사결정

수시 피드백

"그런 피드백을 왜 이제 와서
하필 연봉 협상할 때 이야기 해주나요?"

- 기본 철학, 제도를 마련하기
 - Growth Mindset
 - 피드백을 주는 사람을 위한 가이드 (목적과 형식)
 - 피드백을 받는 사람을 위한 가이드 (성장을 위한 정보)
- 공개적 칭찬을 위한 온라인 공간 마련 (Slack, Lemonbase)
- 칭찬과 피드백의 근거는 조직의 핵심가치와 일치하게
- 레몬베이스 팀은?
 - Lemonbase Value 중 Growth Mindset
 - 칭찬은 공개적인 채널로
 - 피드백은 즉시, 또는 1:1 미팅을 통해서
 - SBI (Situation - Behavior - Impact) 형식

오후도 화이팅!

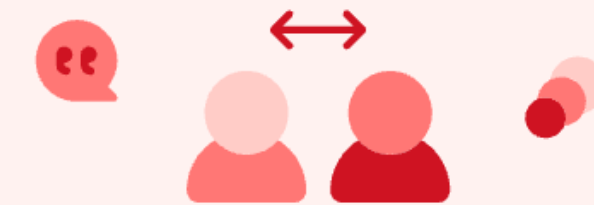
피드백



새로운 일

칭찬과 피드백을 시작하세요!

동료에게 나에게 미친 영향을 감사 인사나 피드백을 통해 전해보세요



* 누구에게 전달할까요?

김지윤 (소프트웨어 엔지니어 · 엔지니어링팀) ▼

* 어떤 내용을 전달하고 싶어요?

👍 인정 또는 칭찬하기

💖 감사한 마음 전하기

📈 성장을 위해 조언하기

😊 응원 보내기

💬 다른 피드백 전하기

지윤님을 칭찬합니다! 금요일회를 통해 공유된 VOC 중 분석 기능에 대한 고객의 니즈에 깊

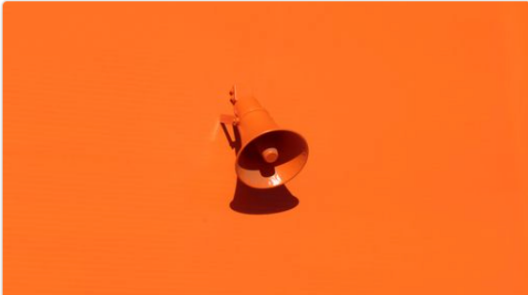
나중에

지금 전달하기

camp.lemonbase.com

Articles

Search



🌟 핵심가치 기반으로 평가를 진행할 수 있을까요? (2)

2021/10/28

핵심가치 평가



🌟 핵심가치 기반으로 평가를 진행할 수 있을까요? (1)

2021/10/28

핵심가치 평가



📺 OKR, 목표의 개념화와 조직화

2021/10/19

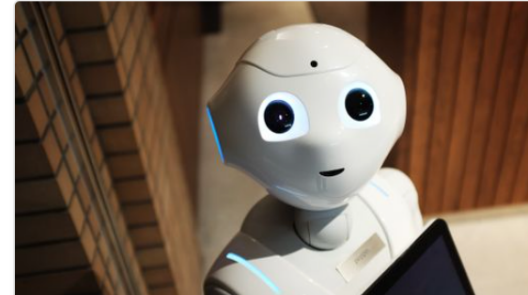
People Analytics



💡 MZ 세대에게 '평가 결과'보다 '성장 피드백'이 유용한 ...

2021/10/13

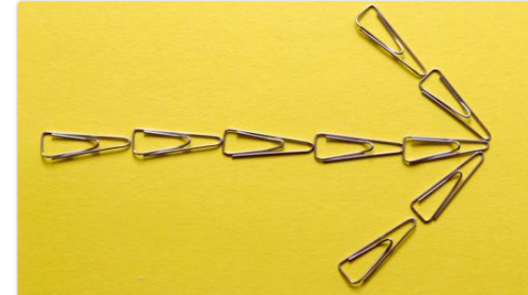
전문가 칼럼 CPM



📺 추상적인 가치를 측정하는 방법

2021/10/08

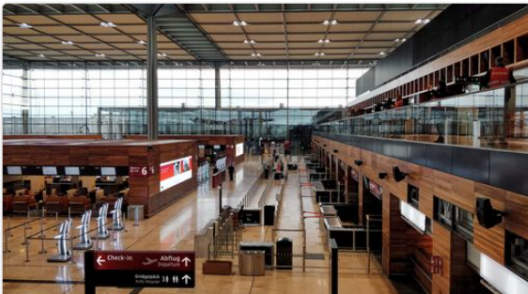
People Analytics



📺 목표 회고에서 꼭 되짚어봐야 할 질문들

2021/09/30

목표 관리 Tips



📺 목표와 현재를 잇는 방법 - 정기적인 체크인

2021/09/14

목표 관리 Tips



💬 다면평가 시 리뷰를 꼭 써주고 싶은 동료 있다면

2021/09/02

리뷰 피드백 Tips



💡 대한민국 양궁 대표팀이 정상을 유지하는 비결에서 찾...

2021/08/26

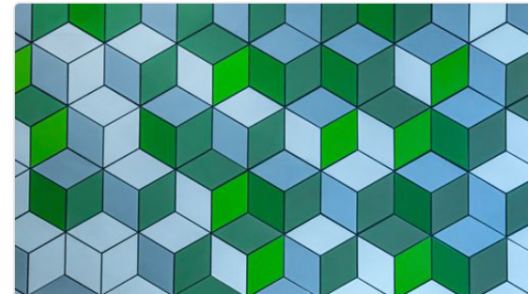
전문가 칼럼 성과 관리



💬 받아들이기 어려운 피드백에 대처하는 자세

2021/08/10

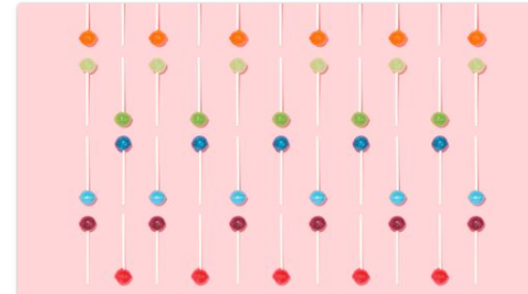
리뷰 피드백 Tips



💬 리뷰가 성장으로 이어지려면

2021/08/05

리뷰 1:1 미팅 Tips



💡 1:1 미팅에서 대화를 여는 질문들

2021/08/04

1:1 미팅 Tips



💡 OKR로 진짜 변화를 이끌기 위해 한국 기업이 준비해야...

2021/07/29

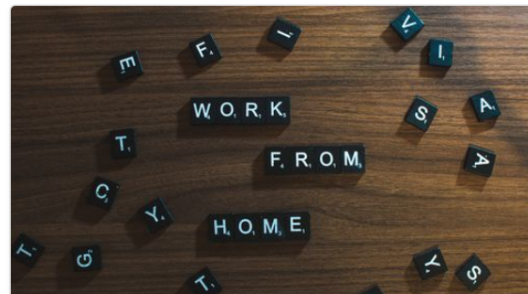
전문가 칼럼 목표 관리



💬 리뷰 작성 시 주의해야 할 세 가지 함정

2021/07/20

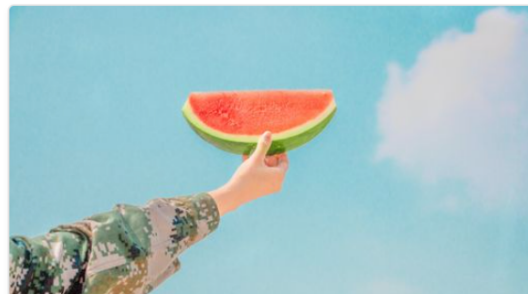
리뷰 피드백 Tips



💡 사무실에 모여서 일하지 않을 때, 1:1 미팅에서 꼭 해야 ...

2021/07/13

1:1 미팅 Trends



💬 여름에도 리뷰를 해야 하는 이유 - 지금을 놓치면 12월...

2021/07/01

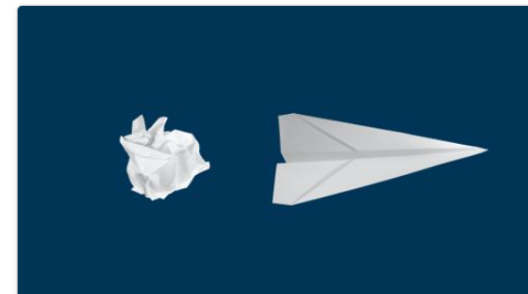
리뷰 Tips



💬 구성원의 성장을 위한 리뷰의 한곳 - 더 의미있는 리뷰, ...

2021/07/01

리뷰 피드백 Tips



📺 목표를 실행에 옮기는 방법 - OKR과 KPI

2021/06/23

목표 관리 Tips



📺 목표 관리, 제대로 효과를 거두려면

2021/06/23

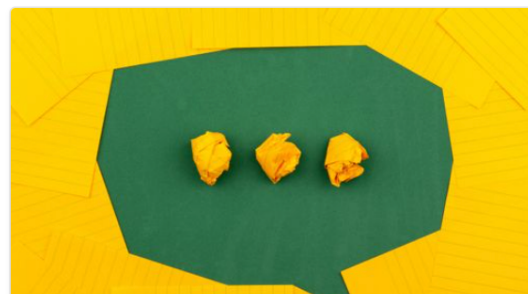
목표 관리 Tips



💡 1:1 미팅이 리더의 핵심 활동이어야 하는 이유

2021/06/23

1:1 미팅 Tips



💡 1:1 미팅, 매일 보는데 무슨 말을 하나요?

2021/06/23

1:1 미팅 Tips



💬 피드백을 주고받을 때 유용한 세 가지 질문

2021/06/23

리뷰 피드백 Tips

감사합니다