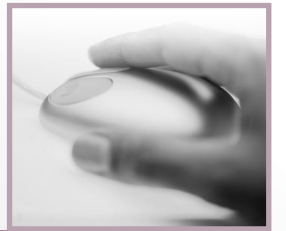


혁신의 성과는 반드시 일하는 방법이 변화로 나오게 돼 있고, 일하는 방법은 매뉴얼로 정리하고 공유하고 실행돼야 합니다. 성공사례를 확산시켜 나가는 해가 아니라 매뉴얼을 확산하는 해로 돼야 합니다. 올해는 매뉴얼의 해입니다. 그것에 의해 점검하고 평가하고 확산하고 벤치마킹해 나갈 것입니다.

- 노무현 대통령('05. 1. 29 정부혁신추진토론회시) -



# 성과평가 및 관리 매뉴얼



성과관리혁신포럼

포럼참여 / 국무조정실 · 중앙인사위원회 · 행정자치부 · 산업자원부 · 정보통신부 · 국세청 · 관세청 · 특허청 · 해양경찰청  
포럼지원 / 행정자치부 · 한국행정연구원



# 성과평가 및 관리 매뉴얼



성과관리혁신포럼

# Contents



## PART 1

성과관리 매뉴얼의 목적과 내용	1
성과관리 매뉴얼의 구성	2



## PART 2

<b>I. 성과관리에 대한 이해</b>	1
1. 성과의 개념	1
2. 성과관리의 개념	3
3. 성과관리의 내용	3
4. 성과관리의 절차	5
<b>II. 주요성과관리제도 및 한계점</b>	7
1. 기관단위 성과관리시스템	7
2. 개인단위 성과관리시스템	13
3. 새로운 성과평가관리모델로서의 BSC	15
<b>III. 주요성과관리제도 및 한계점</b>	19
1. 성과평가/관리에 대한 이행증진과 환경조성	19
2. 성과관리의 기본원칙	21
<b>IV. 기관의 비전, 미션 및 목표체계 수립</b>	26
1. 기관의 미션 정립	29
2. 기관의 비전 정립	33
3. 기관의 전략목표 수립	36
4. 기관의 성과목표 설정	43
5. 평가단위에 따른 목표체계의 연계	49

<b>V. 목표체계에 입각한 성과지표 개발</b> . . . . .	55
1. 성과지표란? . . . . .	55
2. 성과지표의 유형 . . . . .	56
3. 성과지표 개발단계 . . . . .	59
4. 평가단위에 따른 성과지표의 설정방법 . . . . .	62
5. 성과지표 개발시 유의점 . . . . .	65
<b>VI. 사업계획의 수립과 외부요소 규명</b> . . . . .	73
1. 사업계획이란? . . . . .	73
2. 목표에 입각한 사업계획 수립 . . . . .	76
3. 외부요인의 규명과 대응전략의 모색 . . . . .	77
<b>VII. 성과측정 및 평가</b> . . . . .	79
1. 성과계획에 입각한 중간 모니터링 . . . . .	79
2. 성과평가 . . . . .	80
<b>VIII. 성과정보의 분석 및 활용</b> . . . . .	83
1. 성과정보의 의미 . . . . .	83
2. 성과정보의 환류 . . . . .	84
3. 성과정보의 활용방안 . . . . .	85
4. 개인성과와 조직성과의 유기적 연계 . . . . .	92
<b>IX. 첨부</b> . . . . .	96
1. BSC에 기초한 성과관리 체제 구축사례(특허청) . . . . .	97
2. 통합성과관리에 기초한 성과관리 체제 구축사례(산업자원부) . . . . .	110



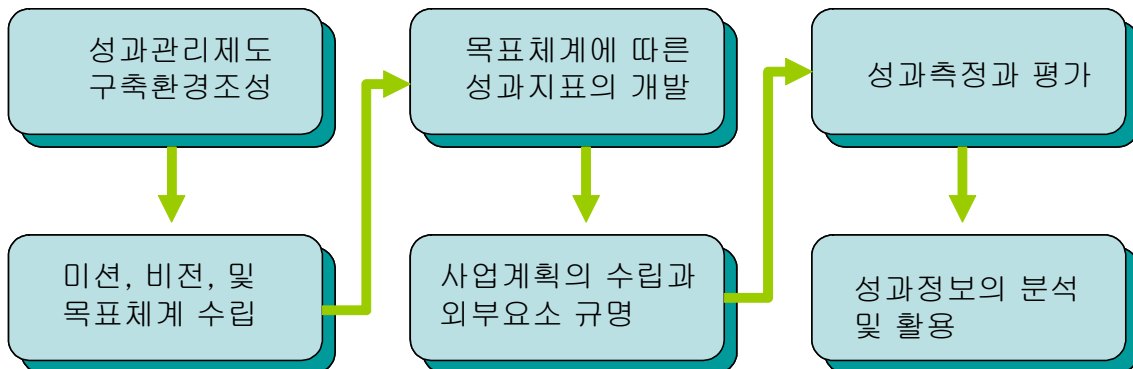
## 성과관리 매뉴얼의 목적과 내용

### 성과관리 매뉴얼의 목적

- 성과관리 매뉴얼의 제작은 성과관리 공통모델 또는 기관별 우수사례에 대한 지식과 경험의 공유·확산을 목적으로 해당 우수사례의 추진과정, 성공요인 및 장애요인의 극복방안 등을 제시하는 안내서 역할을 하도록 하는데 초점을 맞춘다.
- 선도부처의 성과관리 우수사례를 바탕으로 현재 운영중인 성과관리 모델 및 운영방식을 분석하고, 나아가 성과관리 과정에서 제기되는 문제점과 어려움을 파악하여 성과관리가 효과적으로 정착되도록 지원하는 공통모델로서의 매뉴얼을 개발함.

### 성과관리시스템 개발의 단계적 접근

- 이 매뉴얼은 성과관리 시스템의 개발을 6단계로 구분하고, 각 단계별로 주요 이슈와 내용들을 정리하였음.



## 성과관리 매뉴얼의 구성

I

성과관리에 대한 이해

성과의 개념

성과관리의 개념

성과관리의 내용

성과관리의 절차

II

주요 성과관리시스템

기관단위 성과관리시스템

개인단위 성과관리시스템

새로운 성과평가 관리모델로서 BSC

III

성과평가/관리에 대한 접근

성과평가/관리에 대한 이해증진과 환경조성

성과관리 기본원칙

IV

기관의 비전, 미션 및 목표체계 수립

기관의 미션 정립

기관의 비전 정립

기관의 전략목표 수립

기관의 성과목표 설정

평가단위에 따른 목표체계의 연계

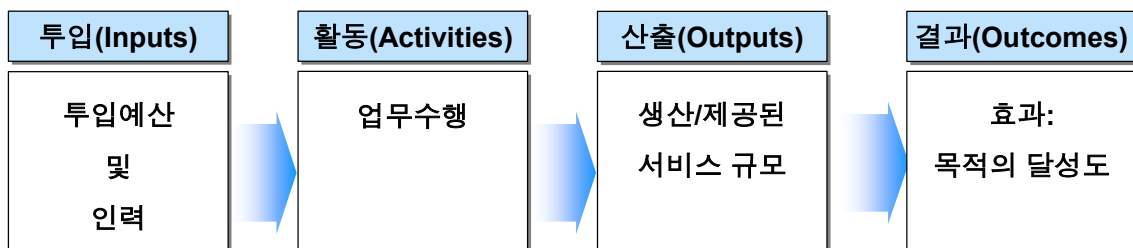
V	목표체계에 입각한 성과지표의 개발
	성과지표란?
	성과지표의 유형
	성과지표 개발단계
	평가단위에 따른 성과지표 설정방법
	성과지표 개발 시 유의점
VI	사업계획의 수립과 외부요소 규명
	사업계획이란?
	목표에 입각한 사업계획 수립
	외부요인의 규명과 대응전략 모색
VII	성과측정 및 평가
	성과계획에 입각한 중간 모니터링
	성과평가
VIII	성과정보의 분석 및 활용
	성과정보의 의미
	성과정보의 환류
	성과정보의 활용방안
	개인성과와 조직성과의 유기적 연계

# I

## 성과관리에 대한 이해

### 1. 성과의 개념

- “성과란 어떤 일을 통해 얻은 결과”임. 여기서 일이란 조직이나 단체 혹은 개인들의 계획과 활동을 의미.



#### 업무수행과정

- 투입물 : 인력, 자원, 장비 등 보유요소로 업무수행에 직접 투입
- 과정/활동 : 생산요소의 투입을 통해 활동이 직접 이루어지는 집행과정
- 산출물 : 활동을 통해 생산되어 외부적으로 제공되는 서비스나 물건 등 활동의 직접적이고 종합적인 결과물
- 영향 : 산출물이 궁극적(직.간접적)으로 사회 및 수혜자에 미치는 효과/결과 내지는 활동이 의도한 궁극적인 목적의 실현정도

- 성과를 일을 통해 얻어진 결과로 정의할 때, 그 결과는 구체적으로 무엇을 의미하는지 업무과정 측면에서 볼 때 다양하게 정의될 수 있음. 즉, 일에 기초한 외형적인 결과에 초점을 둘 경우 이는 곧 활동을 통해 생산된 산출물을 반영하며, 결과를 일의 목적이 실현된 측면에 초점을 둘 경우 이는 바로 효과를 반영함.



- 공공분야에서의 성과측정 대상으로서의 성과는 일반적으로 “효과(outcome), 산출물(output) 또는 활동”의 규모 내지는 정도를 의미하며, 그에 따라 효과성 지표, 산출물 지표, 활동량 지표 등의 성과지표가 적용되어 성과평가가 이루어짐.

### 성과의 개념

- **능률성(양적측면)** : 이는 일의 결과를 산출물에 기초하여 파악하되, 그 산출물의 규모를 투입물에 기초하여 표준화시킴.  
 “단위 비용/인력당 산출물 규모” 또는 “단위산출물당 소요자원 규모”를 의미하는 단위인력, 단위노동시간 또는 단위비용당 산출물이 가장 널리 사용
- **효과성(질적측면)** : 기관활동 내지는 서비스를 통해 행정기관이 의도한 목적에 대한 실현 정도 또는 조직활동의 결과물인 산출물이 목표로 제시한 상태를 실질적으로 성취한 정도를 의미
- **성과(performance) = 능률성(efficiency) + 효과성(effectiveness)**

### ■ 결과중심의 성과관리의 중요성

성과의 개념이 일을 통해 얻어진 결과로 정의되고, 그 결과가 업무과정의 단계에 입각하여 양적인 의미에서의 능률성과 질적인 의미에서의 효과성 측면에서 측정되고 파악될 때, 행정개혁 추진과정에서 제기되고 있는 결과중심의 성과관리에서는 성과측정의 대상을 궁극적인 성과, 즉 효과성(outcome)을 우선적인 대상으로 봄.

## 2. 성과관리의 개념

- 성과관리는 조직이나 팀, 개인들로 하여금 조직의 비전과 전략에 기초하여 목표와 활동계획을 수립하여 시행케 하고, 그 결과로서 성과를 평가하여 정책 및 기관관리에 환류 시킴으로써 성과를 극대화하려는 일련의 과정과 장치/노력을 의미함.
- 성과관리는 기관운영 및 관리를 효과적으로 도모하기 위해 성과를 평가하고 그 정보를 다양한 측면에서 활용하는 것임. 즉 이를 위해 사전에 목표와 사업계획 등을 설정하여 기준으로 활용하고, 기관에 대한 성과평가는 사전에 설정된 성과지표에 입각하여 수행하며, 평가된 성과정보를 자원의 배분, 업무수행, 보상과의 연계 등 다양한 측면에서 활용함.

## 3. 성과관리의 내용

### ■ 목표와 전략에 입각한 사업계획과 업무관리

성과에 기초한 관리를 위해 업무성과를 효과적으로 측정하기 위해서는 공공분야의 특성상 무엇보다 기관의 임무에 대한 규명과 더불어 업무를 통해 추구하는 목표가 사전에 설정되고, 이를 실현하기 위한 전략과 사업계획이 준비되는 등 목표에 입각한 관리를 지향해야 함.

### ■ 기관 활동의 성과에 대한 종합적이고 다양한 평가

기관이 채택하여 시행하고 있는 단일 사업 또는 정책을 단위로 그 효과를 평가하고 있는 사업/정책평가나 특정한 분야를 대상으로 한 평가와 달리, 성과관리는 기관이 존립하는 임무에 근거하여 기관의 운영실태 및 성과를 복합적이고 다양한 측면에서 파악하는 것임.

### ■ 결과측면에 초점을 둔 성과평가와 관리

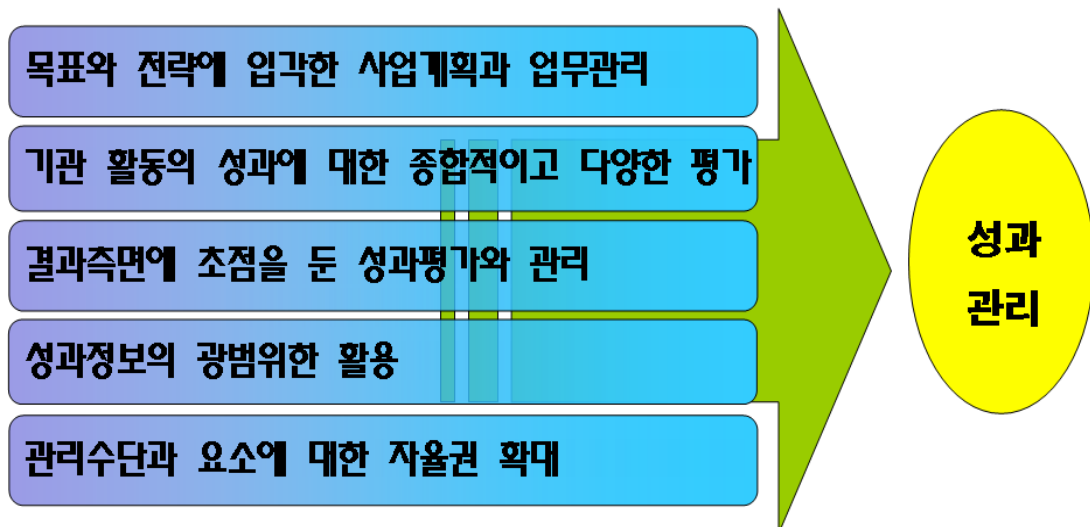
효과적인 성과중심의 관리를 실현하기 위해서는 사업이나 정책으로 인한 성과를 그 활동을 위한 투입량 또는 사업의 진척도, 그리고 활동의 정도 또는 업무량을 기준으로 접근하는 것이 아니라 조직 및 구성원 전체의 활동에 따른 궁극적인 효과를 기준으로 접근해야 함.

### ■ 성과정보의 광범위한 활용(기관운영의 기초로 성과정보 활용)

성과결과를 자원배분 등 행정관리에 있어 매우 중요한 지침으로 활용하고 있으며, 성과와 보상을 구체적으로 연계하는 제도를 마련해야 함.

### ■ 관리수단과 요소에 대한 자율권 확대

과정에 대한 통제보다 성과를 향상시키기 위한 접근에 있어서도 기존의 업무수행과정 및 수단을 중심으로 한 관리접근과는 달리 기관의 책임자 및 관계자에게 중간과정에 대한 간섭과 지시를 배제하고 아울러 그들에게 조직 내에서 활용 가능한 인적·물적 자원 활용상의 자율권을 널리 인정해야 함.



## 4. 성과관리의 절차

### ■ 성과계획서 (연도업무보고 내용/예산요구서)

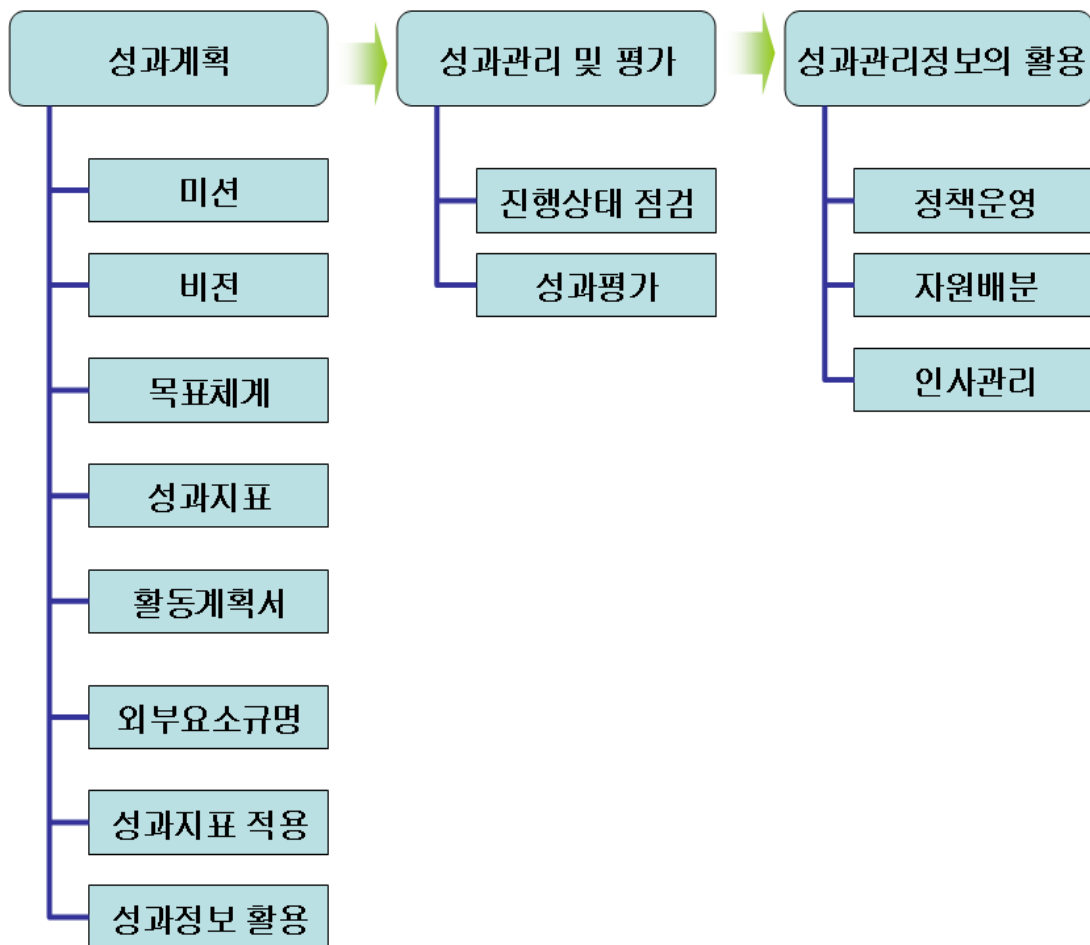
- 기관 임무: 법령상 부여된 기능과 설립목적
- 비전: 기관임무의 효과적 수행을 통해 의도하는 기관의 미래 모습
- 목표체계
  - 중장기 전략목표: 기관이 부여된 임무측면에서 중장기적으로 실현코자 의도하는 바
  - 연도별 성과목표: 전략목표의 실현을 위해 당해연도에 실현코자 의도하는 바
- 목표관련 성과지표의 규명(및 세부 목표수준 설정): 목표의 실현정도를 측정하기 위한 지표
- 사업/활동계획서 작성: 목표를 실현하기 위해 추진하는 세부 활동내용.
- 목표에 영향을 미치는 외부 요소: 기관활동의 목표의 성취에 영향을 긍정적/부정적으로 미치는 외부 요소
- 성과지표의 적용 및 성과정보의 수집 방법: 성과지표에 입각한 성과측정을 위해 해당 자료를 측정 및 수집하는 방법
- 성과정보의 활용방법 : 성과측정결과 산출된 성과정보의 활용방안

### ■ 업무관리 및 성과평가

- 정책집행/업무수행에 대한 점검과 성과관리
  - 사전에 설정된 사업계획의 진행상태에 대한 점검
  - 사전에 설정된 성과지표상 자료생산 상태 및 수준에 대한 점검
- 성과평가 및 성과보고서 작성
  - 사전에 설정된 성과계획 내용에 입각하여 성과를 평가하고 보고서 작성

## ■ 성과정보의 활용

- 정책운영 측면에서의 활용
  - 정책내용 수정
  - 집행과정/방식에 대한 수정
- 자원배분 측면에서의 활용
  - Top-down 방식하에서 예산배정 우선순위 결정
  - 예산총액의 사업별 배정
- 부서장(부서) 및 개인에 대한 인사관리 측면에서의 활용
  - 성과상여금/성과연봉 결정에 반영
  - 승진 및 전보 등 인사관리에 반영

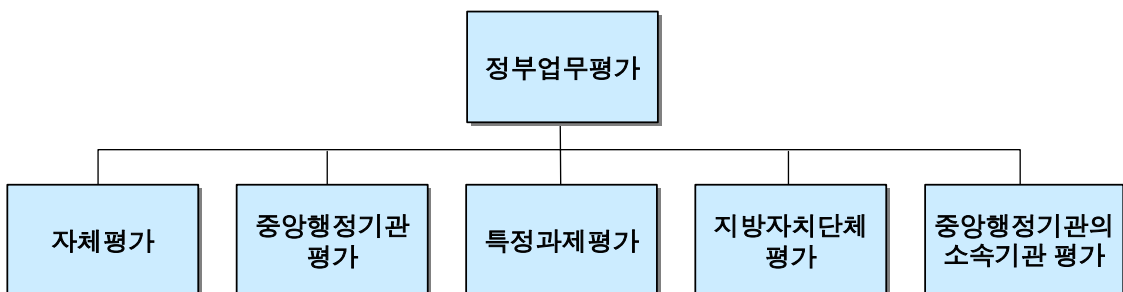


- 기관을 단위로 하는 성과관리제도로는 기관평가, 예산성과관리제, PART와 개인을 단위로 하는 직무성과계약제와 목표관리제를 소개하고, 새로운 성과관리제도인 BSC를 소개함.

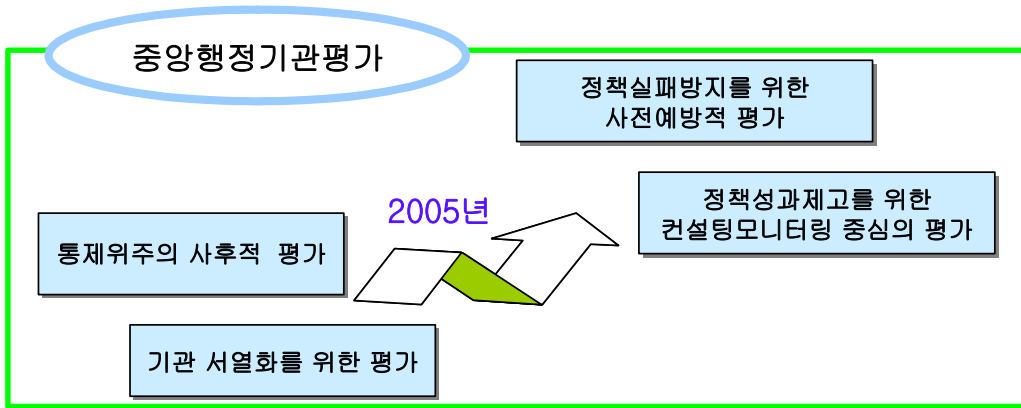
## 1. 기관단위 성과관리시스템

### ■ 기관평가

- 중앙성과관리기관으로서의 국무조정실이 “정부업무등의평가에관한기본법 및 시행령”에 의거하여 주관하고 있는 정부업무평가는 자체평가, 중앙행정기관평가, 특정과제평가, 지방자치단체평가, 중앙행정기관의 소속기관평가 등으로 구성됨.



- 기관평가제는 중앙행정기관을 대상으로 행해지는 정부업무평가의 핵심적인 평가제도임. 기관평가제는 크게 주요정책과제평가, 정책추진역량평가, 국민만족도 평가로 구성됨. 이들 세 가지 유형의 평가를 기관별로 가중치를 통해 통합하여 기관별 종합평가점수를 산정함
- 2005년 이전의 중앙행정기관평가는 BSC적 관점을 적용, 기관차원에서의 최초의 종합적인 성과관리라는 의미에도 불구하고, 목표수립체계 및 사업계획 수립상의 한계, 결과보다 역량측면의 강조, 여타 성과평가제도와의 연계성 미흡에 따른 업무부담 등의 문제점을 드러냄.

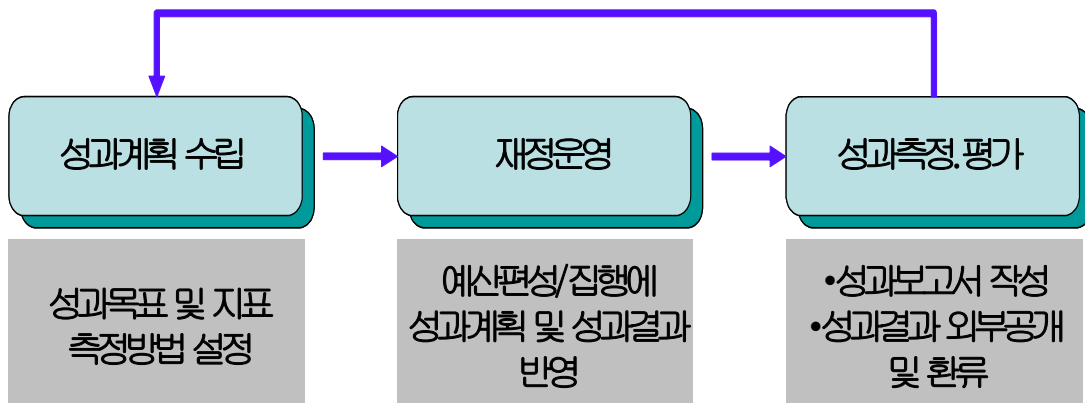


- 2005년 대통령 연두업무보고에 기초하여 기관평가제는 통제위주의 사후적평가, 기관서열화위주의 평가의 문제점을 극복하고 정책실패방지를 위한 사전예방적 평가, 정책성과제고를 위한 컨설팅·모니터링 중심의 평가로 전환됨.
- 기관평가의 주요 평가분야 및 내용

주요정책	• 주요정책의 추진과정 및 성과	국조정실 분기별 점검 및 연말 상위평가
혁신관리	• 기관장 혁신역량 • 혁신관리역량(혁신인프라, 혁신활동) • 정부혁신과제	행정자치부 혁신본부에서 별도 평가
고객만족도	• 주요정책과제, 민원행정서비스, 기관행정 서비스에 대해 조사	국무조정실 조사대상 별 연1회 평가
부처간 협력 및 법제업무	• 협의 및 조정협력 • 법적의무?권장사항 이행협력 • 법제업무	국무조정실이 법제처, 재정경제부 등과 협조?평가
정책홍보관리	• 건전비판수용, 문제보도 대응	국무조정실이 국정홍보처와 협조?평가
청렴도평가	• 체감청렴도 및 잠재청렴도에 대한 평가	국무조정실이 부패방지 위원회와 협조?평가
위기관리평가	• 위기관리체계 및 위기관리활동 등에 대한 평가	국무조정실이 NSC 등과 협조?평가

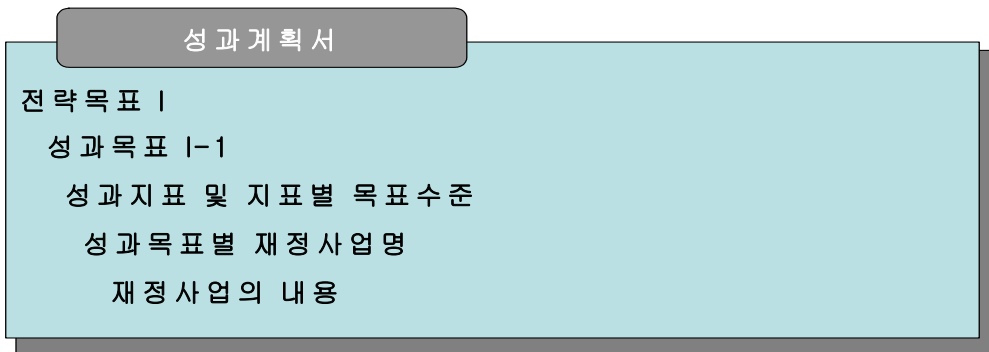
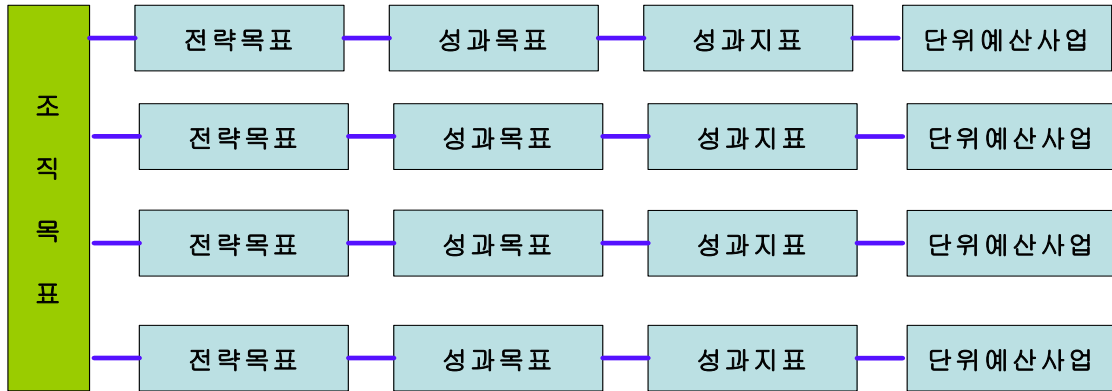
## ■ 예산성과관리제

- 예산성과관리제는 기본적으로 기관별 주요 재정사업을 대상으로 성과 목표와 전략목표를 수립하고, 성과목표별 성과평가를 위한 지표 및 목표수준을 설정하여 운영하고 평가토록 한 것. 예산성과관리제도는 재정의 「효과성」과 「투명성」 제고를 위해 과거 투입중심에서 「성과중심」으로 재정운영 방식을 전환하는데 그 목적을 둠
- 예산성과관리제는 예산편성 및 집행에 있어 사업목표에 입각한 성과를 측정함으로써 효과적인 재정운영을 모색하는 제도로 기관별로 재정사업에 근거하여 기관활동의 목표를 설정하고 이들 목표에 근거하여 성과를 측정하기 위한 성과지표를 사전에 마련하여 재정지출 이후에 이들 지표에 의거하여 성과결과를 평가하고 이들 성과정보를 재정운영에 반영하는 것.
- 예산성과관리제도는 『전략목표 및 성과목표』로 구성된 목표체계, 성과측정을 위한 『성과지표』, 그리고 성과목표 및 지표체계를 구성하는 『단위재정사업』 등을 구성요소로 함.





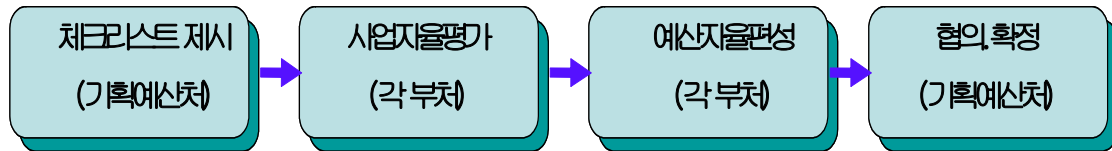
- 성과계획서는 전략목표, 성과목표, 성과지표 및 단위예산사업으로 구성됨.



## ■ 재정사업 자율평가제도(PART)

- 정부는 자율과 분권에 기초한 성과중심의 재정운용을 위해 '04년 재정사업을 중심으로 한 “예산성과관리제도”의 도입과 아울러 「예산총액배분 자율편성제」를 추진함. 이러한 시도는 예산편성에 있어 부처의 자율권을 신장하고, 그에 대해 성과평가를 통해 책임을 부여하는 것임.
- 정부는 예산성과관리제도의 한계를 극복하고 합리적이고 자율적인 예산편성을 도모하고자 '05년 미국 연방정부에서 도입하고 있는 PART(Program Assessment Rating Tool) 방식의 「재정사업 자율평가제도」의 도입을 추진함. 미국의 PART는 각 부처가 5년 주기로 모든 사업을 자체평가하고, 예산편성 및 성과관리 주관부처인 예산처(OMB)는 평가결과를 점검하고 예산편성에 활용하는 방식임.

- 재정사업 자율평가제도란 각 부처가 전체 재정사업을 매년 20~30%씩 자  
체평가하여 예산편성에 활용하는 제도로, 다음과 같은 과정과 절차를 통해  
이루어짐.



- 재정사업별 자율적인 성과평가를 위한 체크리스트는 공통질문과 사업  
유형별 질문으로 구성됨.

공통질문

계획 (30%)	1. 사업목적이 명확하며 추진근거가 있는가? 2. 정부의 재정지출이 필요한가? 3. 다른 사업과 중복되지 않는가? 4. 현재 지출방식이 가장 효율적인 방식인가? 5. 성과목표와 성과지표가 구체적으로 설정되어 있는가? 6. 성과목표와 지표가 사업목적과 명확한 인과관계를 가지고 있는가? 7. 성과지표의 목표치가 합리적으로 설정되었는가?
집행 (20%)	8. 사업추진 실태를 정기적으로 모니터링하고 있는가? 9. 사업추진중 발생한 문제점을 해결하였는가? 10. 사업이 계획대로 집행되고 있는가? 11. 예산을 절감하거나 집행의 효율성을 제고한 실적이 있는가?
성과 (50%)	12. 객관적이고 종합적인 사업평가를 실시하였는가? 13. 당초 계획된 성과를 달성하였는가? 14. 사업고객이나 이해관계인이 만족하고 있는가? 15. 평가결과를 제도개선 및 예산자율편성에 활용 하였는가?

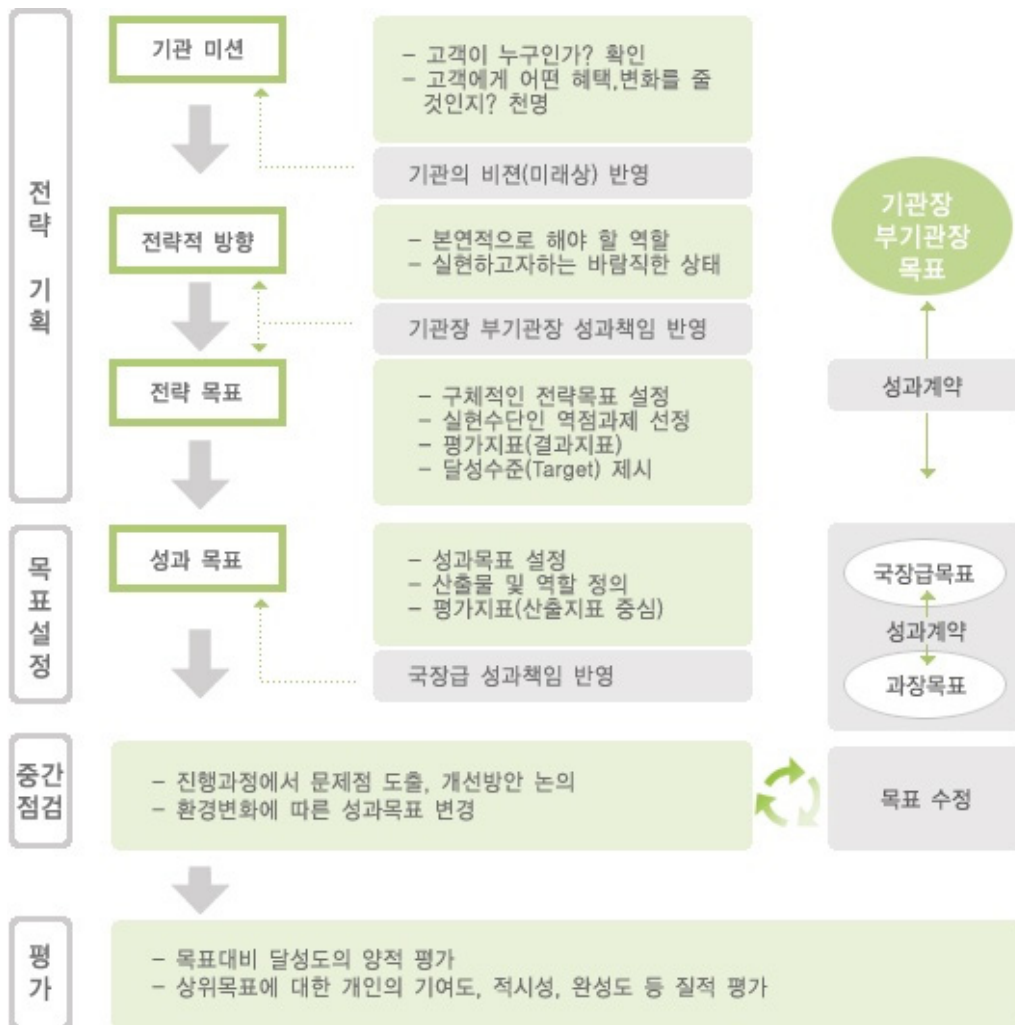
유형별 질문

SOC	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 각종 갈등요인을 점검·조정하고, 계획에 반영하였는가?(계획)</li> <li>2. 사업의 타당성을 객관적으로 검증하는 절차를 거쳤는가?(계획)</li> <li>3. 총사업비 관리가 적정한가?(집행)</li> <li>4. 국가균형발전에 기여하였는가?(성과)</li> </ol>
대형시설 장비구매	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 시설·장비 구매의 적정시점인가?(계획)</li> <li>2. 사업의 타당성을 객관적으로 검증하는 절차를 거쳤는가?(계획)</li> </ol>
지자체 사업	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 지자체의 사업여건을 검토하였는가?(계획)</li> <li>2. 지자체 단위 집행이 효율화되도록 노력하고 있는가?(집행)</li> <li>3. 국가균형발전에 기여하였는가?(성과)</li> </ol>

## 2. 개인단위 성과관리시스템

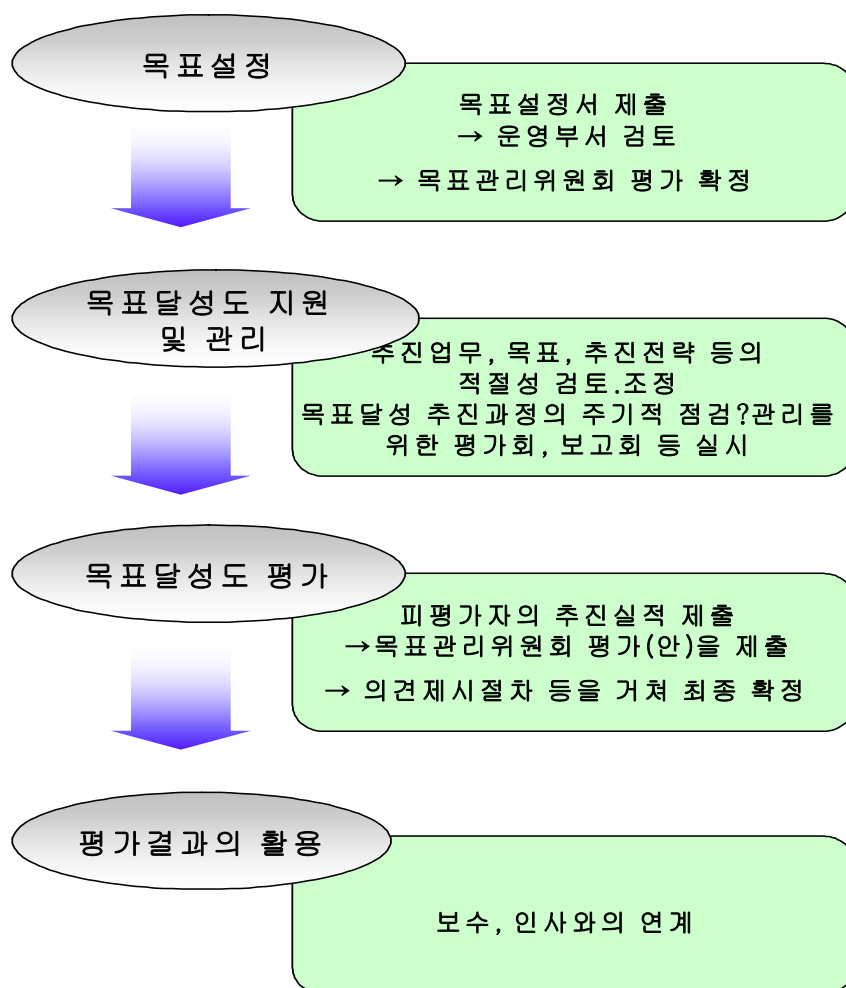
### ■ 직무성과계약제 (참여정부)

- 장·차관 등 기관의 책임자와 실·국장, 과장 간에 공식적인 성과계약 (Performance Agreement)을 체결하여 성과목표 및 지표 등에 관하여 합의.
- 당해연도의 “직무성과계약”에 의해 개인의 성과를 평가하고, 평가결과를 성과급, 승진 등에 반영하는 인사관리 시스템.



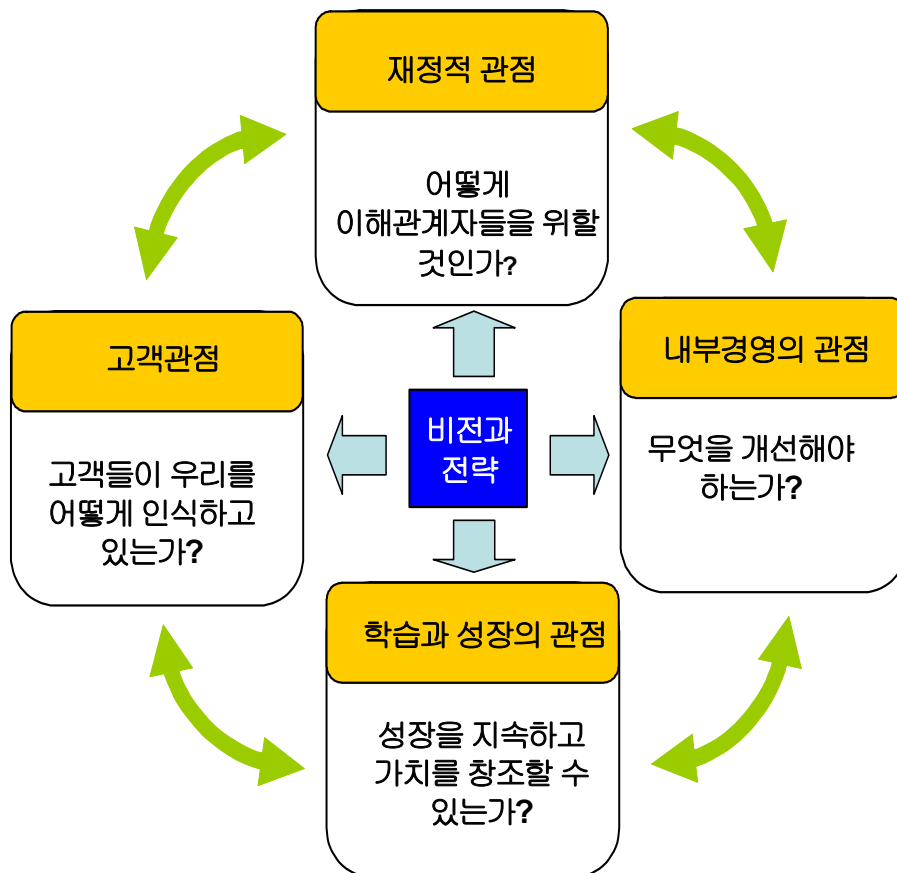
## ■ 목표관리제 (MBO, 국민의정부)

- 평가와 관리제도는 국민의 정부하에서 「목표관리제」를 통해 이루어짐. 목표관리제는 목표에 입각하여 업무를 추진 및 관리하고 평가된 성과결과를 보수 및 인사관리와 연계함으로써 기관내적으로 경쟁체제를 구축함은 물론 궁극적으로 기관의 성과제고와 경쟁력을 도모하는데 그 목적이 있음.
- 참여적 업무 성과관리를 통한 조직 구성원들의 일체감 조성 및 조직의 생산성 향상하고 실적에 입각한 객관적인 업무평가 및 책임성 확보.
- 목표관리제의 운영절차

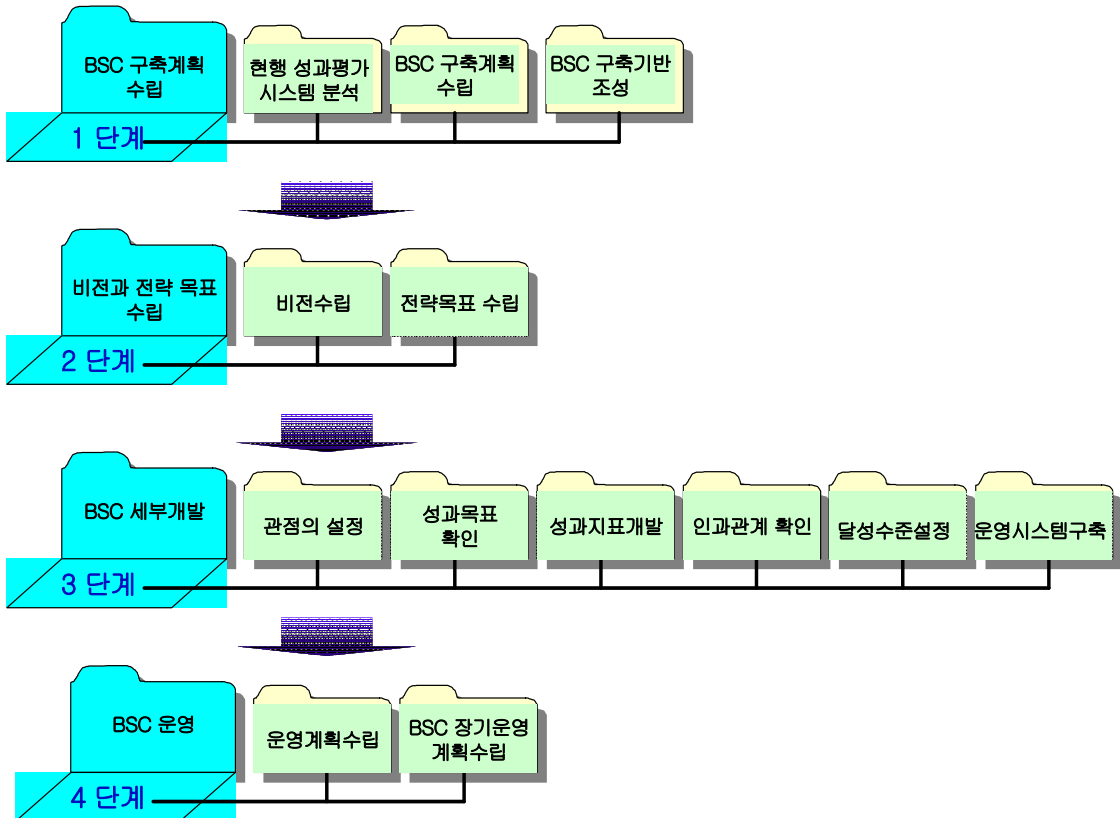


### 3. 새로운 성과평가관리모델로서의 BSC

- 재정적 관점, 내부경영적 관점, 고객관점, 학습과 성장의 관점 등 4가지 관점의 균형적 결합을 통해 재무/비재무, 단기/장기, 내부/외부 관점을 동시에 고려하는 균형적(balanced) 성과관리를 추구함.
- BSC는 조직의 비전과 전략달성을 위한 도구임. 조직의 비전과 전략을 달성하기 위한 핵심성과지표들을 도출하고 이 핵심성과지표들 사이의 연계관계를 규명함으로써 효율적으로 조직의 성과를 관리함.
- BSC는 조직을 하나의 유기적 시스템으로 바라봄. 따라서 하위부서, 기관 등의 하위시스템을 포함하며 이러한 하위시스템의 효율적인 관리는 분절적 시각에서 다루어지는 것이 아니라 유기적인 상호연계성을 강조하는 조직 전체적인 시각에서 이루어짐.



- BSC 평가시스템 구축은 그 목적과 운영방법에 따라 부분적으로 상이하지만, 크게 1) BSC 구축계획 수립 단계, 2) 비전과 전략수립 단계, 3) BSC 세부개발단계, 및 4) BSC 운영단계의 4단계로 구성됨.



### 성공적인 BSC 구축을 위한 체크리스트

단계	주요 활동	항목
1 단계 BSC 계획	현행성과평가 시스템 분석	현행평가시스템으로 부터 활용가능한 성과지표는 모두 확인되었는가?
		현시스템에 대한 공무원들의 인식은 어떠한가? 어떤 개선을 바라는가?
	BSC 구축계획 수립	BSC 구축 프로젝트의 추진일정을 구체적인가?
		프로젝트의 참여 T/F는 어떻게 우수한 인력을 확보할 것인가?
		프로젝트의 소요예산은 확보되었는가?

<b>2 단계 비전과 전략 목표 수립</b>	비전수립	기존의 비전은 검토하였는가?
		비전은 어떤 절차를 통해 수립되는가?
	전략수립	비전을 구현하기 위한 전략목표에는 어떤 것들이 있는가?
		전략목표들이 비전과 어떻게 연계되는가?
		전략목표들 간의 우선순위는 결정되었는가?
전략목표들에 대한 전사적 공감대가 형성되었는가?		

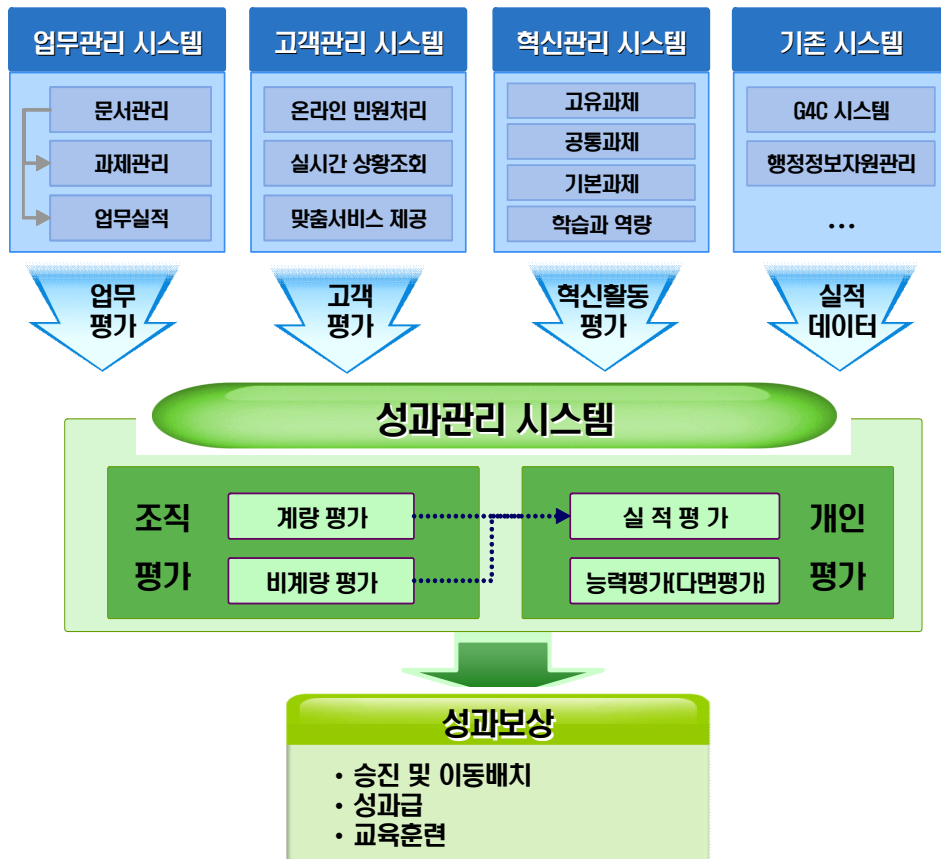
<b>3 단계 BSC 개발</b>	관점의 설정	조직이 추구하는 가치의 주요 근원들이 모두 포함되었는가?
		혹시 중요한 관점이 누락되지는 않았나?
		관점설정 과정에서 전사적 합의를 형성하였는가?
		설정된 관점이 비전과 전략목표 달성을 위해 적합한가?
	전략적 목표의 구성	전략적 목표들이 비전과 분명하게 연계되는가?
		주요 전략적 목표들이 모두 포함되었는가?
	성과지표 개발	성과지표들이 전략적 목표들과 분명히 연계되는가?
		주민과 이해관계자들의 욕구를 반영하였는가?
		핵심 성과지표들이 누락된 것은 없는가?
		지표의 계량화를 위해 노력을 하였는가?
		성과지표에 대해 담당부서, 당사자의 동의를 확보하였는가?
		지표별 가중치 부여에 대한 합의를 이루었는가?
	인과관계 확인	관점간 인과관계를 적절히 설정하였는가?
		전략간 인과관계를 적절히 설정하였는가?
		지표간 인과관계를 적절히 설정하였는가?
	달성목표 설정	달성목표가 도전적으로 설정되었는가?
		목표의 연속성, 합리성, 현실성 등이 고려되었는가?
담당부서와 공무원의 의견이 반영되었는가?		
운영시스템 구축	BSC 운영시스템의 구축을 누가할 것인가?	
	시스템 아키텍처는 결정하였는가?	

<b>4 단계 BSC 운영</b>	BSC 운영계획수립	BSC 세부운영계획을 수립하였는가?
		평가대상, 평가주체, 평가시기/절차, 평가결과 활용방안 등이 포함되었는가?
	BSC 장기 운영계획 수립	BSC의 정착을 위한 장기운영계획을 수립하였는가?



## ☑ 행정자치부 BSC 성과관리시스템

- 조직의 미션, 비전을 달성할 수 있도록 고객, 업무수행, 운영혁신, 학습과 성장 등 관점에서 전략목표와 핵심성과지표를 개발하여, 목표달성도를 팀별로 평가함.
- 이와 함께 팀 또는 팀원들의 혁신활동을 체계적으로 관리하는 혁신관리시스템과 직원 개개인의 능력을 상사, 동료, 부하가 평가하는 다면평가시스템을 포함하고 있음.



### III

## 성과평가/관리에 대한 접근

### 1. 성과평가/관리에 대한 이행증진과 환경조성

#### ■ 효과적인 성과관리체제는 결과지향적 조직문화의 구축의 핵심요소

- 성공적인 조직은 자신들의 조직문화를 개혁함으로써 결과지향적이며, 고객중심적이고, 협력적으로 조직문화를 전환시킴. 이러한 조직문화의 육성을 위해서는 효과적인 성과관리체제가 조직내부 변화를 유도하고 바람직한 방향으로 이끌기 위한 전략적인 수단으로 활용될 수 있음.
- 효과적인 성과관리체제란 단순히 조직구성원 개인의 성과에 대한 평가나 성과목표의 설정을 위해 이용되는 것이 아니라, 조직의 일상을 관리하는데 도움을 주기 위한 도구임. 효과적인 성과관리체제는 결과를 달성하고, 변화를 촉진하고, 개인의 성과와 조직의 성과간의 지속적인 상호작용을 촉진하기 위해 이용됨.

#### ■ 기관장의 관심과 노력

##### 기관장의 관심과 노력

- 목표에 입각한 관리, 효과적인 기관운영을 위해 성과평가 및 정보의 중요성, 성과중심의 관리 실현에 대한 의지표명
- 실국장급 간부를 대상으로 기관차원의 전략목표, 성과지표 설정을 위한 지침 시달 : 필요시 기관장의 자문을 위한 외부전문가 중심의 자문단 설치 및 운영(대외적인 관점에서 기관의 전략목표, 성과정보에 대한 수요와 전략목표 측면에서의 성과지표 등과 관련된 자문)
- 각 실국에서 마련한 목표(안)에 기초한 간부회의의 주관을 통해 전략목표 확정 및 성과목표 설정 지침 시달
- 성과계획서에 입각한 업무수행실태에 대한 정례적인 모니터링 실시 및 관련 정보 검토
- 간부회의를 통해 성과평가결과로서의 성과정보에 대한 공유도모 및 인사관리, 정책운영, 자원배분 등에 있어서의 실질적인 활용

## ■ 실국장 중심의 간부진 관심과 참여

### 실국장 중심의 간부진의 관심과 참여

- 기관장 지침에 의거 간부회의에서의 기관 전략목표 설정을 위한 실국장 주관 과장 회의를 통해 대기능 관련 전략목표(안) 설정 및 제출
- 기관장이 주관한 간부회의에서 확정된 전략목표 및 기관장의 지침에 의거하여 실국장 주관 과장회의를 통해 성과목표, 성과지표, 및 활동계획 수립에 대한 지침 시달(유사기능 수행 과/팀의 설정을 통해 성과목표, 성과지표 설정 등의 일원화 도모)
- 실국장 주관 과장회의를 통해 각 과를 중심으로 설정된 성과목표에 대한 논의와 확정
- 성과목표에 근거하여 설정된 성과지표 및 활동계획의 적절성에 대한 점검
- 성과계획서에 입각한 업무수행실태에 대한 정례적인 모니터링 실시 및 관련 정보 검토
- 과장회의를 통해 성과평가결과로서의 성과정보에 대한 공유도모 및 인사관리, 정책운영, 자원배분 등에 있어서의 실질적인 활용

## ■ 구성원에 대한 교육과 전사적 공감대 조성

- 새로운 성과관리제도 도입에 따른 조직전반의 혼란을 방지하고 구성원의 수용성을 증진시키기 위해서는 교육, 워크숍, 토론회 등을 통해 성과관리제도 도입의 필요성과 목적에 대한 전사적 공감대를 형성해야 함.
- 성과관리 관련 외부 전문가 교육을 통해 성과관리제, 목표설정, 성과지표 개발 등과 관련한 교육/설명회를 개최하고, 실국을 단위로 한 성과관리 자문단 구성 및 운영이 가능함.
- 기관장 및 간부중심의 토론회 등을 통해 성과관리의 실현에 대한 의지 표명, 목표/성과지표/활동계획수립 등의 과정에서의 참여 도모.

## 2. 성과관리의 기본원칙

- 성과중심의 관리에 입각한 기관운명을 위해서는 무엇보다 우선적으로 합리적이고 객관적인 성과평가와 관리가 전제되는 바, 성과평가 및 관리에 있어 다음과 같은 기본원칙이 제시될 수 있음.
  - 성과계획이 전제된 평가와 관리
  - 성과평가 및 관리제도의 단순화 및 연계화
  - 성과평가와 관리에 있어서의 기관의 자율성 존중(분권화)
  - 성과정보 중심의 관리 실현(성과정보 활용의 전제)

### ■ 성과계획이 전제된 평가와 관리

- 목표에 입각한 기관운영/관리
  - 기관이 자신에 부여된 임무에 근거하여 성취하고자 추구하는 목표를 설정, 그 목표에 입각하여 활동계획을 수립하고 기관을 운영.
- 성과평가정보에 대한 수용도 제고
  - 성과평가의 기준이나 방식이 되는 목표와 성과지표를 사전에 설정하고, 사전에 설정되는 목표와 성과지표에 대한 기관내외의 공감과 수용을 전제함.
- 성과계획의 수립이 전제
  - 기관활동의 지침이 되는 목표가 무엇이며, 이들 목표를 실현하기 위해 추진하는 활동이 어떠하며, 아울러 이들 활동의 결과로서의 성과를 측정하는 수단으로서의 성과지표가 무엇인지를 통합적으로 설정하여 제시.

### ■ 성과계획서

- 합리적이고 성공적인 성과관리를 위해서는 목표, 성과지표, 활동계획 등이 포함된 성과계획이 수립되어야 하고, 이러한 성과계획에 입각하여 기관운영 및 성과평가 등이 이루어져야 함. 이러한 요인들이 반영된 것이 성과계획서임.

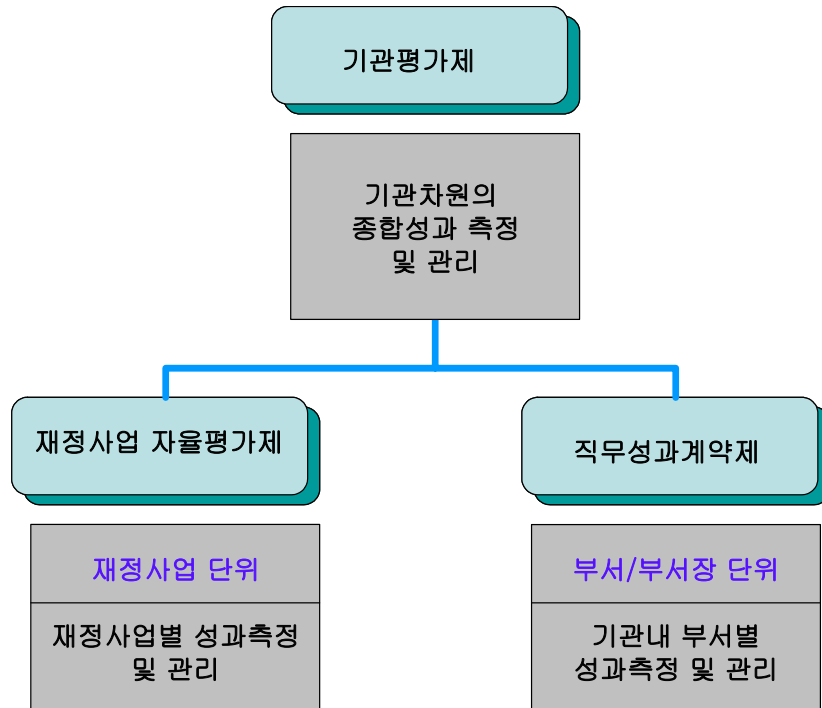
## 성과계획서

- 기관에 부여된 임무(Mission)
- 기관이 추구하는 비전
- 목표체계
  - 전략목표
  - 성과목표
- 추진전략 및 내용
  - 목표를 단위로 핵심추진 전략
  - 당해연도 주요 활동계획 및 세부사업 내용
- 성과측정 및 관리
  - 성과평가지표
  - 성과지표별 자료 수집 및 검증방법
  - 목표성취관련 성과에 영향을 미치는 외부요소

### ■ 주요 성과관리제도 단순화 및 연계화

- 성과관리제도 가운데 대표적인 제도는 기관차원의 성과를 측정하고 관리하는 기관평가제, 재정사업을 대상으로 하는 재정사업자율평가제(PART), 공무원 개인을 단위로 한 직무성과계약제 등이 있음.
- 성과관리제도 상호간의 충돌이나 혼란으로 인해 성과를 효과적으로 평가하고 이를 중심으로 기관을 효과적으로 관리함으로써 기관의 성과를 제고하기 위해서는 제도간 연계화를 통한 통합적운영이 요구됨.
- 세 가지 유형의 성과관리제도는 기본적으로 기관차원의 성과를 평가하고 관리하는 제도인 기관평가제를 중심으로 그에 기초하여 재정사업과 부서장 차원에서의 개인에 대한 성과관리제도가 연계된 통합 성과관리 프레임 차원에서 접근되어야 함. 즉, 기관을 최상위로 하여, 그 하위차원에서 기관임무가 세부적으로 할당되어 부여된 부서 내지는 부서장을 단위로 한 성과평가 및 관리가 연계되고 아울러 기관의

목표를 성취하기 위해 준비된 사업계획을 세부적으로 구성하는 재정 사업에 대한 성과평가 및 관리 역시 기관평가제의 하위차원으로 연계 되어 접근되어야 함.



- 세 가지 주요 성과관리제도의 이러한 연계와 통합은 무엇보다 사업계획을 수립하는 성과계획단계에서 이루어짐으로써 각 제도하에서의 목표체계가 일관성을 유지하고, 나아가 성과지표의 공동활용 등을 통한 성과평가상의 상호보완이 이루어질 것이 요구됨. 특히 기관평가제를 최상위로 기관전체의 차원에서 수립된 목표체계와 활동계획이 수립되고, 이러한 목표체계와 활동계획을 하위평가단위나 대상에 따라 적절하게 배분되고 세분화되는 방식으로 접근되어야 함.

● 기관차원의 성과계획과 재정사업 평가의 연계

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 기관현황               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기관임무</li> <li>- 조직편제</li> <li>- 예산현황(전체 예산 및 성과평가대상 재정사업)</li> </ul> </li> <li>○ 목표체계               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 전략목표</li> <li>- 성과목표</li> </ul> </li> <li>○ 활동계획               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 성과목표별 주요 활동계획</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 성과목표별 활동을 구성하는 재정사업</li> <li>○ 성과평가를 위한 지표               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 상위차원에서의 성과지표 : 재정사업을 포괄하는 목표별(전략목표 및 성과목표) 성과지표</li> <li>- 재정사업별 성과지표 및 목표수준</li> </ul> </li> <li>○ 성과지표별 성과측정 및 자료수집 방식</li> <li>○ 재정사업별 성과에 작용하는 외부 요소</li> </ul>

● 기관차원의 성과계획과 직무성과계약제 연계

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 기관 내지는 상위차원의 목표체계               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 전략목표</li> <li>- 성과목표</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 담당 부서의 임무</li> <li>○ 담당 부서의 목표(기관평가상 소관 목표 수용)</li> <li>○ 주요 활동계획               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 활동의 주요 방향/초점</li> <li>- 주요 활동내용</li> </ul> </li> <li>○ 성과평가 지표 및 목표수준               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 성과평가지표(전략목표상 지표 활용, 효과측면 지표 적용)</li> <li>- 지표별 목표수준</li> <li>- 성과측정 방식</li> </ul> </li> <li>○ 성과에 영향을 미치는 외부 요인</li> </ul>

## ■ 성과정보에 기초한 기관운영 및 관리

- 효과적인 기관운영 및 관리는 한정된 자원을 보다 효과적으로 배분하고, 정책의 운영과정은 물론 그 성과에 대한 평가를 통해 문제점을 규명하여 정책운영을 조정하고, 나아가 기관구성원들의 활동을 효과적으로 리드하는 것임.
- 이러한 효과적인 기관운영을 위해서는 바로 그 실태를 정확하게 파악하고 그 정보에 입각하여 조정과 개선이 이루어져야 함.
- 기관운영 및 관리에 있어 성과정보가 의미있게 활용되기 위해서는 성과평가제도가 기관운영 및 관리상 수용되는 성과정보를 생산해야 하며, 나아가 이들 생산된 성과정보가 대내외적으로 신뢰받고 수용되어야 함.
- 성과정보에 대한 수요자의 입장과 더불어 실질적으로 평가를 받는 입장에서 생각하는 성과란 무엇이며 그들이 생산된 성과정보를 수용할 수 있는 것인지에 대한 배려도 같이 이루어져야 함.



## 성과관리의 핵심 구성요소

## ● 미션(Mission)

조직의 존재이유이며 사회속에서의 조직의 기능.

## ● 비전(Vision)

조직이 추구하는 바람직한 미래상.

## ● 전략목표 (Strategic goal)

비전과 목표를 달성하기 위한 계획과 방법. 비전을 구체화한 것으로 바라는 미래상의 주요 측면들.

## ● 성과목표 (Objectives)

전략목표의 구성요소들로 실제 행동으로 옮겨지는 것들로 핵심성공요인(Critical Success Factor)으로도 불림.

## ● 성과지표 (Measure)

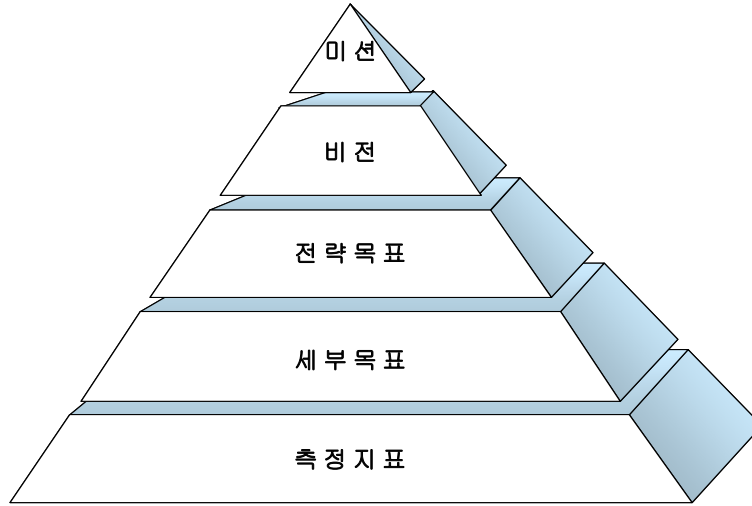
성과목표의 조작적 측정수단으로

핵심성과지표 (KPI: Key Performance Indicator)를 포함함.

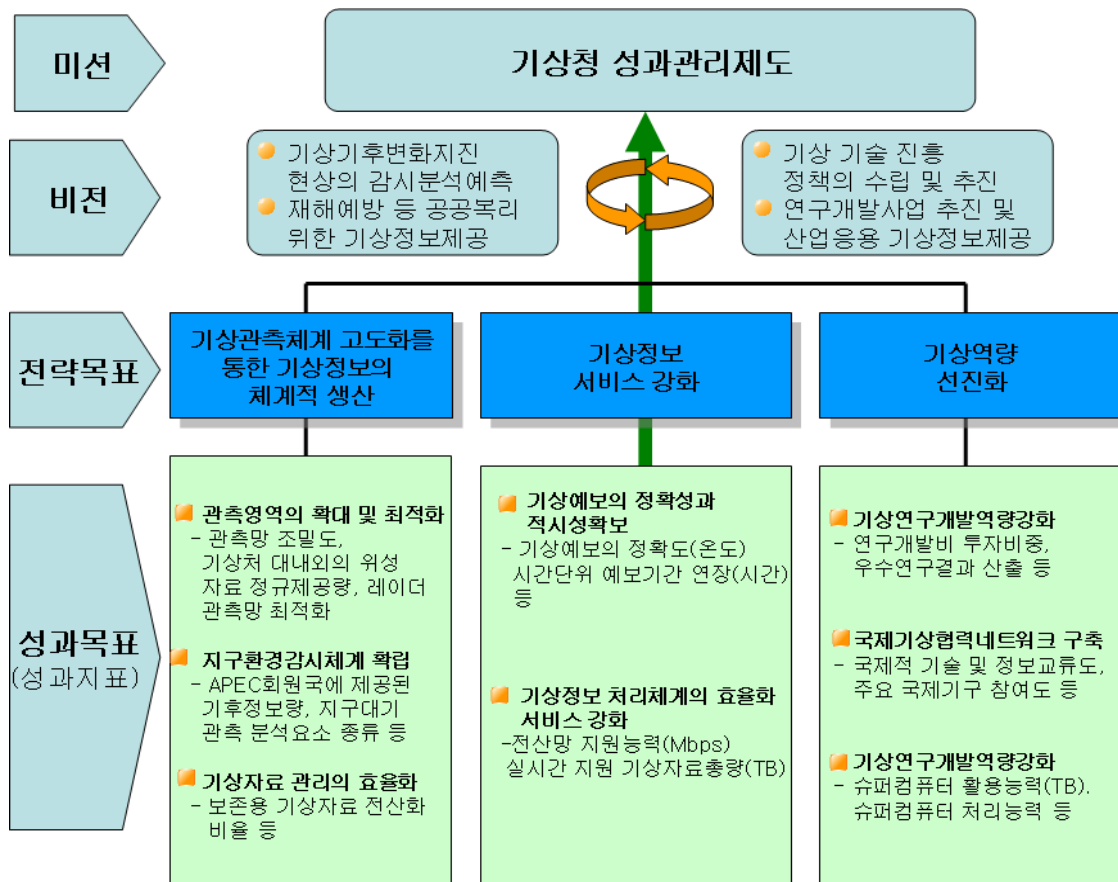
## ● 달성수준 (Target)

성과지표를 통해 달성하고자 하는 목표치로 평가의 잣대가 됨.

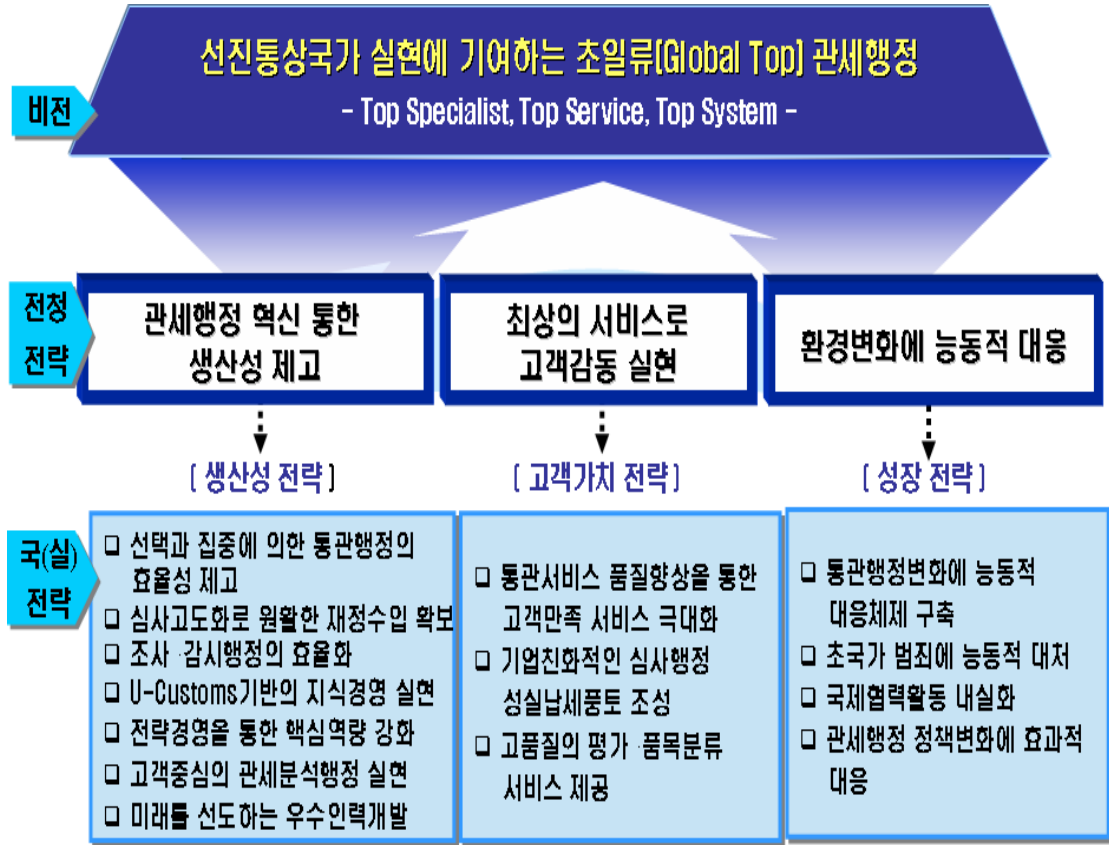
● 성과관리의 구성요소



● 성과관리 구성체계예시(기상청)



● 성과관리 구성체계예시(관세청)



## 1. 기관의 미션 정립

- 미션은 사회속에서의 조직의 기본 기능을 산출물과 서비스의 관점에서 기술한 것이며, 조직의 관리자와 운영자들 사이에서 광범위하고 심도 깊게 공유되는 하나의 문화임.
- 기관미션 내지는 임무는 가치 지향적 개념이 아니라 기관이나 부서설립의 근거되는 것으로 기관이나 부서가 수행해야 할 부여된 역할을 의미함.
- 기관미션은 국민 또는 대상집단에 대한 기관의 존재이유를 나타내는 만큼 지속성과 연속성이 강조됨.
- 기관이나 부서의 임무는 기관이나 부서의 설립근거가 되는 법령이나 규정 등에 구체적으로 제시된 역할 등에 근거하여 가치중립적이고 객관적인 내용으로 설정하는 것이 바람직.
- 조직의 미션은 조직이 존재하는 근본적인 목적을 나타내며, 목적, 가치, 기준, 전략의 네 가지 요소를 담고 있어야 함.

### 조직 미션의 구성요소

#### 1) 목적

조직이 왜 존재하는가? 미션은 조직의 존재이유를 담고 있음.

#### 2) 가치

조직이 추구하는 가치이며 동시에 조직 구성원들의 신념을 반영함.

#### 3) 기준

조직의 목적을 달성하기 위한 조직내부의 정책이나 규칙들이 필요함.

#### 4) 전략

조직이 제공하는 산물이나 서비스를 규정함.

## ■ 기관 미션 사례

### ☑ 국세청의 미션과 비전

- 미션: 국민과 함께하는 「열린세정」 구현
- 비전: 최상의 납세편의 제공, 공평한 과세기반 구축  
납세자 참여기회 확대, 활기찬 조직문화 조성

### ☑ 특허청의 미션과 비전

- 미션: 지적재산을 효과적으로 보호하고 활용을 촉진함으로써  
기술혁신과 지식창출 환경을 조성
- 비전: 특허행정의 혁신을 통한 지적재산 강국의 실현

### ☑ 외국사례 (미국 노동부)

- 근로조건 개선, 가치 있는 고용기회의 제고, 퇴직 및 의료급여의 보호, 고용주들의 채용지원, 자유로운 단체교섭의 강화, 고용·물가·기타 경제지표의 파악을 통해
- 구직자·근로자·은퇴자들의 복지를 증진

### ☑ 외국사례 (미국 인사관리처)

국가 자유 보장과 번영 도모, 국가안보 확보를 위해 필요한 실적주의 원칙에 입각하여, 우수한 질과 다양성을 지닌 연방노동력을 양성

### ☑ 외국사례 (미국 농업국)

건전한 공공정책, 최고의 과학, 능률적인 관리를 기반으로 식량, 농업, 천연자원, 및 관련 이슈에 관해 리더십을 제공.

#### ▣ 외국사례 (미국 교육부)

- 모든 사람들에 대한 균등한 교육기회의 확보를 위해 연방의 노력을 강화함.
- 교육의 질을 높이기 위해 주의 노력, 지방의 교육시스템과 기타 주의 지원(instrumentality), 공공과 민간의 비영리 교육연구기관, 공동체기반 조직, 부모, 학생 등의 노력을 지원하고 보완함.
- 대중, 부모, 학생의 연방교육프로그램에 대한 증대된 참여를 독려함.
- 연방지원의 연구, 평가 및 정보의 공유를 통한 교육의 질과 효율성의 증진을 지원함.
- 연방교육프로그램의 유기적 조정(coordination)을 증진함.
- 연방교육활동에 대한 관리를 증진함.
- 대통령과, 의회, 대중에 대한 연방교육프로그램의 책임성을 증진함

#### ▣ 외국사례 (영국 교육부)

모든 사람들을 위한 지속적인 배움의 기회를 창출하고, 국민들이 자신의 잠재능력을 극대화하도록 도와주며, 교육수준과 직업능력수준의 유연성을 견지함으로써 경쟁력을 갖춘 경제와 포용력을 갖춘 사회를 건설하는데 기여한다.

#### ▣ 외국사례 (미국 교통부)

현재와 미래의 우리의 중대한 국가적 이해에 부합하고 미국인의 삶의 질을 향상시키는 신속하고, 안전하며, 능률적이고, 접근성이 높으며 편리한 교통체계를 확립함으로써 미국에 봉사한다.

☑ **상무부(Department of Commerce)와 상무부(Department of Commerce) 산하 경제분석국(Bureau of Economic Analysis)의 미션**

상무부(DOC)

상무부는 혁신, 기업가정신(entrepreneurship), 경쟁성, 책임(stewardship)을 증진함으로써 경제적 성장과 기회를 위한 상황들을 만들어낸다.

경제분석국(BOE)

경제분석국은 가장 시의적이고, 적절하고, 정확한 경제 자료 데이터를 객관적이고 비용 효과적인 방식으로 제공함으로써 미국 경제에 대한 더 나은 이해를 증진한다.

## 2. 기관의 비전 정립

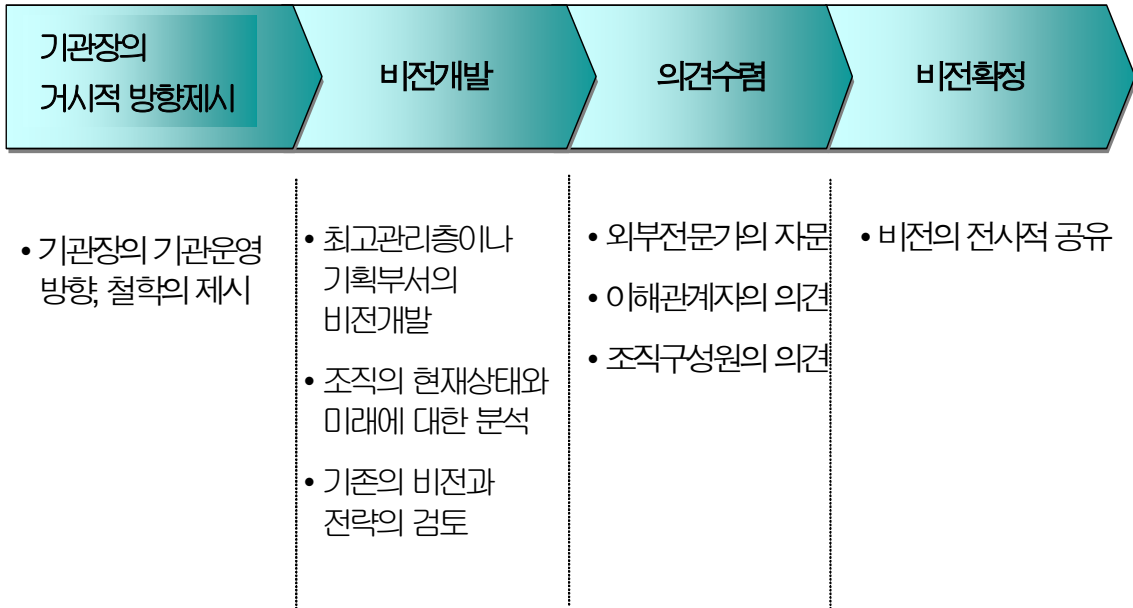
- 비전은 현재상태(As-Is)와 대비되는 조직이 추구하는 장기적인 목표와 바람직한 미래상(To-Be)으로 조직의 전략의 방향설정 기능과 구성원에 대한 동기부여 기능을 수행함.
- 기관장은 비전의 공유와 확산에 있어 가장 중요한 역할을 수행함. 비전에 대한 전사적 공감대 형성을 위해서는 조직구성원 모두에게 비전의 의미와 중요성을 확산·공유시키기 위한 노력이 반드시 필요함.
- 비전은 조직의 내부역량과 외부환경에 대한 체계적인 분석을 기반으로 정립되어야 함.
- 조직의 미션과는 달리 일반적으로 새로운 기관장은 새로운 사고체계를 조직에 도입하면서 새로운 비전의 수립을 시도함. 따라서 기관장의 빈번한 교체는 비전의 잦은 변경으로 이어지고 이것은 조직 전반의 방향성 상실을 초래할 수 있음.
- 기관장은 비전수립에 있어 가장 중요한 역할을 함. 비전설정은 일반적으로 Top-down 방식을 취함. 기관장의 거시적 방향제시, 최고관리층이나 기획부서의 비전개발, 조직구성원의 의견수렴, 비전의 확정

### 비전수립의 원칙

- 조직 내의 다양한 시각들을 반영해야 한다.
- 조직의 현재 상황에 대한 정확한 이해에 기초해야 한다.
- 미래 환경변화에 대한 예측을 기반으로 해야 한다.
- 조직구성원의 참여 속에서 수립되어야 한다.
- 주의 깊게 표현되어야 하며 이해하기 쉬워야 한다.
- 표현이 종합적이며 고무적이어야 한다. 그러나 단순한 전략의 나열 등은 피해야 한다.
- 단순한 상상이 아니라 조직이 실제로 잘 할 수 있는 것을 담아야 한다.



● 비전수립 절차



■ 기관 비전 사례

☑ 우리나라 교육부의 비전

- 인적자원강국
  - 세계적으로 경쟁력 있는 우수 인재 양성
  - 삶의 질 향상과 사회통합을 위한 교육복지사회 구현
  - 생애에 걸쳐 능력을 개발할 수 있는 평생학습사회 실현

☑ 우리나라 특허청의 비전

- 21세기 「知識財産 강국」의 실현
  - 지식재산을 기반으로 산업 및 경제의 고부가가치를 이루어내는 사회

### ☑ **외국사례(미국 농무부)**

급속히 진보하는 식량 및 농업시스템을 선도하는데 필요한 통합된 프로그램을 효율적으로 제공하는 역동적인 조직 구현

### ☑ **외국사례(미국 교통부)**

21세기 교통개혁과 우수성을 지향하는 미래지향적이고 주의깊은 교통성

### ☑ **외국사례(미국 장애인고용정책국)**

#### ● 미션

장애인고용정책국은 장애인의 고용에 영향을 미치는 장애인관련 고용정책뿐만 아니라 실무를 개발하고 영향을 미침으로서 국가적 리더십을 제공한다.

#### ● 비전

장애를 갖은 사람들이 제한 없는 고용기회를 갖는 세상

### 3. 기관의 전략목표 수립

- 비전이 “조직이 무엇(What)을 할 것이냐”에 해당한다면 전략목표는 “비전을 어떻게(How) 달성할 것이냐”에 해당한다. 즉 비전을 달성하기 위한 계획과 방법들을 의미함. 따라서 전략목표는 조직의 비전을 달성하기 위한 핵심요소임.
- 전략목표의 정립은 비전의 달성을 위한 핵심요소들을 중심으로 설계되어야 하며, 조직이 일정 기간이 경과한 시점에서 바람직한 결과로서의 목표를 설정함. 중요한 점은 전략목표가 어떻게 조직의 비전을 달성하는데 어떻게 연계되는가는 확인할 수 있어야 함.
- 전략목표는 비전과 성과목표의 연결고리로서, 정책수단으로서의 성과목표가 조직임무 달성에 기여할 수 있도록 해주는 나침반의 역할을 가짐. 따라서 전략목표는 쉽사리 수정하거나 변화시킬 필요가 없으며, 이러한 잦은 수정은 오히려 중장기적인 기관활동을 리드하는 가치를 상실함.
- 전략목표의 구성에 있어 조직구성원의 참여를 확대하고, 또한 조직구성원들의 합의를 도출해 내기 위한 노력이 중요함. 조직의 대기능별로 전략목표들이 설정됨이 일반적이며, 적게는 3~5개, 많게는 10여개까지 작성할 수 있으며, 전문가 및 구성원 등의 의견을 수렴하여 설정하는 것이 바람직.
- 전략목표들 간의 인과관계나 연계를 구성함으로써 조직전반의 성과관리에 있어 전략목표간의 성과가 다른 전략목표들과 어떠한 연결고리를 가지고 있는지 이해하게 됨. 또한 전략목표들 간의 우선순위를 고려해야 함. 전략목표간 우선순위에 따라 자원과 역량의 배분이 달라지므로 신중하게 결정해야 함.
- 기관의 전략목표는 중앙행정기관의 경우 대기능에 기초하여 편성된 본부나 실국을 단위로 편성 가능하며 소관 기능과 관련하여 성취하고자 하는 바를 중심으로 설정하되 단순히 실국의 업무분장이나 기능을 나열 또는 종합해서는 안 되며 기관비전에 기반을 둬(Top-down 방식).

▣ 기관별 목표 및 성과지표 수 사례(미국 연방정부)

(단위: 개수)

부 처 명		우리나라 관련부처	성 과 목 표 체 계		
국 문 명	영 문 명		전략 목표	성과 목표	성과 지표
1. 경제분석국	Bureau of Economic Analysis	통계청	2	4	15
2. 특허청	U.S. Patent and Trademark Office	특허청	1	3	10
3. 기밀정보국	U.S. Secret Service	검찰청	2	5	16
4. 관세청	U.S. Customs Service	관세청	3	6	21
5. 농림부	U.S. Department of Agriculture	농림부· 산림청	5	13	80
6. 보훈부	Veterans Administration	보훈처	5	20	32
7. 교통부	U.S. Department of Transportation	건교부	4	23	24
8. 교육부	U.S. Department of Education	교육부	6	26	132
9. 환경부	U.S. Environmental Protection Agency	환경부	37	77	148
10. 외교부	U.S. Department of State	외교부	12	34	177
11. 조달청	Federal Supply Service	조달청	5	5	8
12. 식약청	U.S. Food and Drug Administration	복지부	4	60	70
13. 국립과학재단	National Science Foundation	정통부· 산자부· 과기부	19	19	28
14. 아동·가족복지청	Administration for Children and Families	복지부	4	12	77
15. 정보통신청	National Telecommunications and Information Administration	정통부	2	3	8
16. 해양대기청	National Oceanic and Atmospheric Administration	해양수산부· 기상청	1	7	24
합 계			109	307	838

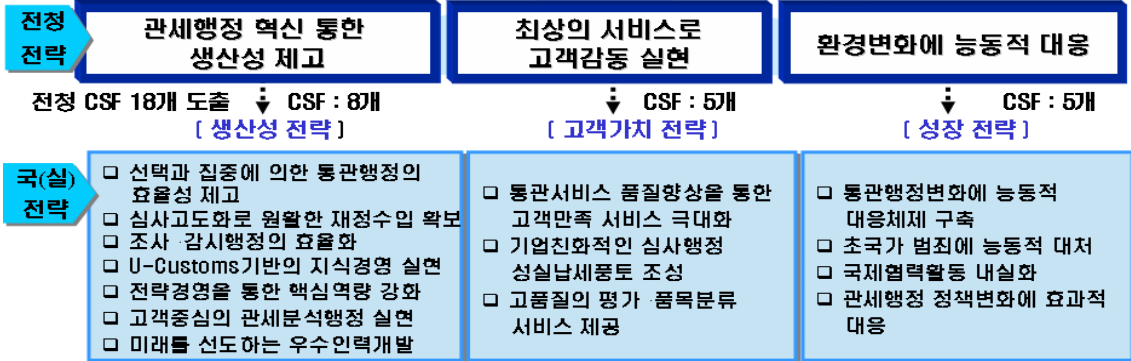
▣ 기관별 목표 및 성과지표 수 사례(영국)

(단위: 개수)

부처명		우리나라 관련부처	성과목표체계		
국문명	영문명		전략 목표	성과 목표	성과지표
1. 교통부	Department for Transport	건교부	1	7	11
2. 국립검찰청	Crown Prosecution Service	법무부· ·검찰청	2	4	8
3. 교육부	Department for Education and Skills	교육부	6	15	15
4. 관세청	HM Customs & Excise	관세청	3	4	10
5. 국세청	Inland Revenue	국세청	2	5	8
6. 통상부	Department of Trade & Industry	산자부· ·재정부	7	12	44
7. 대법관부	Lord Chancellor's Department	법무부	7	10	18
8. 재무부	HM Treasury	재정부	11	10	17
9. 내무부	Home Office	행정자치부	6	15	30
10. 국방부	Ministry of Defence	국방부	4	8	10
11. 내각부	Cabinet Office	행정자치부	6	6	14
12. 문화방송체육부	Department for Culture, Media and Sport	문화관광부	3	4	24
13. 노동부	Department for Work and Pensions	노동부	5	10	21
14. 보건부	Department of Health	복지부	3	12	20
15. 부총리실	Office of the Deputy Prime Minister	국무총리실	3	7	22
16. 국제협력부	Department for International Development	외교부	6	18	20
17. 환경부	Department for Environment, Food and Rural Affairs	환경부	7	12	33
합 계			82	159	325

## 기관 전략목표 사례

### 관세청의 기관 전략목표 사례



### 특허청의 기관 전략목표 사례

비전	전략	세부내용
<b>특허행정의 혁신을 통한 지식재산강국 실현</b>	세계최고의 심사/심판 서비스 수행	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 고객만족의 심사/심판 서비스제공</li> <li>- 심사기간의 단축</li> <li>- 심사품질제고</li> </ul>
	최첨단 U-특허청 전자정부 서비스 제공	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 고객위주의 전자 정부 서비스 제공</li> <li>- 고품질의 특허정보 서비스제공</li> <li>- 특허넷 운영품질제고</li> <li>- 고부가가치 특허정보 제공</li> <li>- 국가 R&amp;D에 특허정보 활용 제도화</li> <li>- 미래형 특허정보 시스템 구축</li> </ul>
	국가지식재산 경쟁력 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지재권 창출 촉진</li> <li>- 직무발명의 활성화</li> <li>- 지역/계층별로 균형있는 지재권 창출 지원</li> <li>- 지식재산의 창출/보호 및 활용에 관한 정책수립</li> <li>- 지재권 활용 확산</li> <li>- 특허기술 거래의 활성화</li> </ul>
	지재권 보호기반 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 효과적인 지재권 보호</li> <li>- 지재권 국제규범 형성에 기여</li> <li>- 지재권 보호활동강화</li> </ul>
	성과 및 고객지향적 특허행정 구현	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 전사적인 학습과 지식공유체제 확립</li> <li>- 성과중심의 인적자원 관리</li> <li>- 고객요구 대응성 제고</li> <li>- 불필요한 일 버리기 추진</li> <li>- 전사적 전략적 추진과제 수행</li> </ul>

### ▣ 교육부의 전략목표 (2005)

- 우수인재 양성 : 교육의 경쟁력 확보
  - 초·중등 학교교육 내실화
  - 대학교육의 혁신
  - 교육개방과 국제교류협력 강화
- 교육복지사회 구현 : 교육의 기회균등 보장
  - 사회통합을 위한 교육복지의 확충
  - 교육소외·부적응 해소
  - 대학생 복지지원 확대
- 평생학습사회 실현 : 인적자원역량 강화
  - 인적자원개발과 평생학습체제 구축
  - e-러닝 활성화

### ▣ 외국사례(미국 교육부 전략목표)

- 성취문화(culture of achievement)의 조성
- 학생성취도의 증진
- 안전한 학교와 굳은 성격(strong character)의 개발
- 교육을 증거기반(evidence-based) 분야로 전환함.
- 후기중등(postsecondary)교육과 성인교육에 대한 접근성과 질의 향상
- 관리우수성(management excellence)의 확립

### ▣ 외국사례 (미국 교통부의 전략목표)

- 안전성  
교통관련 사망과 부상의 제거를 위해 노력, 공중보건과 안전을 증진
- 이동성  
사람과 재화의 이동을 위한 접근가능하며, 능률적이며, 협동(intermodal) 수송의 구현
- 전세계적 연결성  
경제성장과 개발을 가능케 하는 좀 더 능률적인 국내, 국제 교통체계를 촉진함.
- 환경적 책임  
공동체를 증진하고 자연과 인공환경을 보호하는 교통체계를 구현함.
- 안보성  
국내, 국가적 안보교통 조건들을 개인적 여행과 상업을 위한 국가적 이동성요구와 균형을 맞춤.

## ■ 전략목표 설정을 위한 SWOT 분석

- 조직이 처한, 정치적, 사회적, 경제적 환경, 조직적 경쟁 등 외부적 환경에 대한 기회, 위협 등에 대한 분석과 함께 조직의 내부적 변수, 즉 조직의 역량평가에 기초한 강점과 약점 등에 대한 분석이 요구됨.

### SWOT 분석

SWOT 분석은 조직의 강점(strength), 약점(weakness), 기회(opportunity) 및 위협(threat)에 대한 분석

- **WT 전략: minimin 전략**

약점(W)과 위협(T)을 모두 최소화하는 전략을 채택한다. 환경의 적극적인 대응보다는 적응에 초점을 두는 소극적인 전략

- **WO 전략: minimx 전략**

약점(W)을 최소화하고 기회(O)를 최대화하는 전략이다. 예컨대 교육 훈련을 통해 우수한 인적자원을 확보함으로써 전국적 행사의 유치와 같은 기회가 주어졌을때 적절히 대응하는 전략.

- **ST전략: maximin 전략**

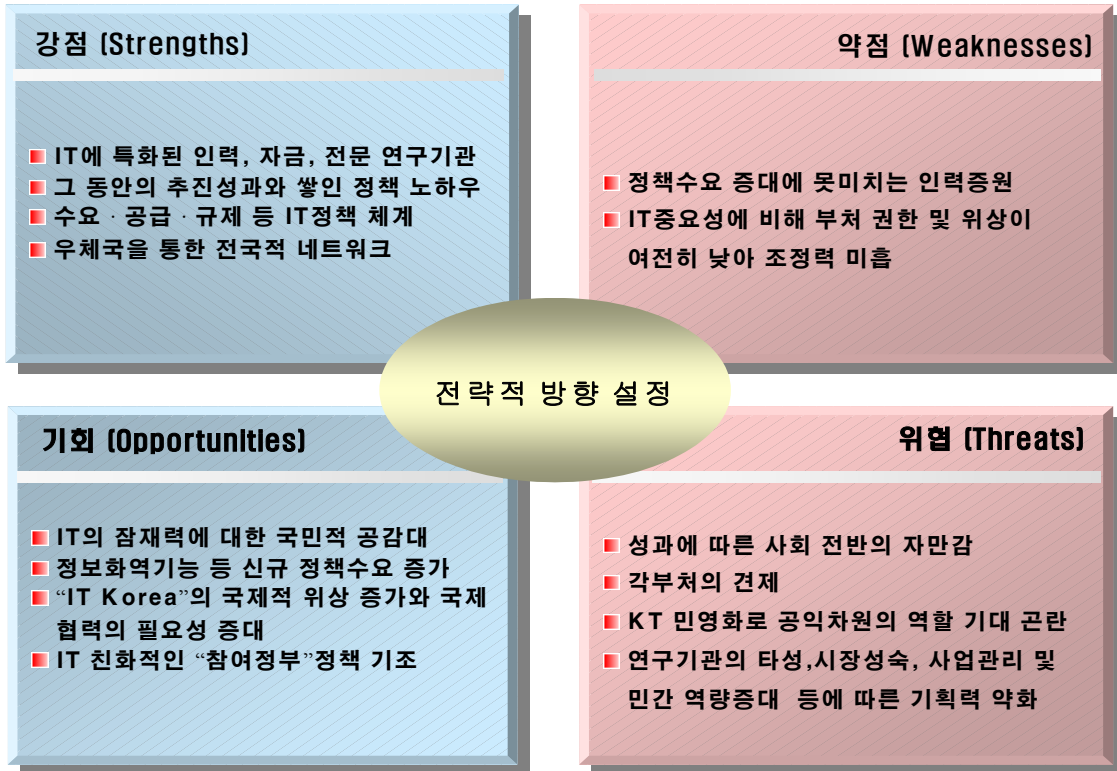
환경으로부터의 위협(T)에 대처할 수 있는 조직의 강점(S)을 극대화하는 것이다. 자신들의 강점을 과신하는 경우 환경변화에 안이하게 대응하며 그 결과 위협요소를 최소화하는데 실패하는 경우가 발생.

- **SO전략: maximax 전략**

자신의 장점과 기회를 극대화하는 전략.



## ☑ 정보통신부의 SWOT 분석



## 4. 기관의 성과목표 설정

- 성과목표는 비전과 전략목표의 달성을 위한 도구로서 구체적인 행동방향을 나타내며, 따라서 전략목표를 실현하기 위한 연간단위의 단기적이고 보다 구체화된 것으로 기관의 연간단위 활동계획을 리드하는 역할을 함.
- 성과목표는 조직 전체적인 관점에서 달성해야 할 전략적 목표를 기능·분야별로 측정할 수 있도록 구체화하는 단계로서, 전략적 목표별로 복수의 성과목표가 도출될 수 있음
- 성과목표는 가능한 한 해당 기능분야 내지는 임무와 관련하여 궁극적으로 성취 내지는 실현코자 하는 결과상태가 제시되어야 함. 특히 이때 결과상태는 무엇을 완성하겠다는 활동측면에서 제시된 것과 구분되고, 이들 활동을 통해 궁극적으로 성취하고자 의도한 바 효과측면에서의 상태를 의미함.
- 전략목표 별로 성과목표가 너무 많으면 안되고, 하나의 전략목표별에 2~3개 정도가 적당하며, 성과목표의 설정은 조직 구성원들의 의견을 반영해야 함.
- 성과목표는 중앙행정기관의 경우, 대 기능을 구성하고 있는 중 기능 내지는 중 기능에 입각하여 편성된 국과를 단위로 소관 임무와 관련하여 설정. 부서장을 단위로 적용되는 직무성과계약제나 재정사업별 성과평가를 위해서는 평가단위에 적합한 별도의 목표가 필요함. 이러한 세부적인 평가단위에 한정된 목표는 성과목표의 범위 내에서 평가대상의 역할과 목적에 따라 구체적인 목표를 추가적으로 설정할 수 있음

### ■ 성과목표의 설정방법

- 성과목표의 설정은 크게 기관의 전사적 성과목표로부터 아래로 설정하는 Top-down 방식과 단위조직(개인)으로 부터 확장하여 전사적 성과목표들을 설정하는 Bottom-up 방식의 두 가지 구분되나, 목표·지표 캐스케이

딩 방식에 의한 평가단위별 성과목표와 성과지표의 배분의 Top-down 방식을 기반으로 Bottom-up으로 보완하는 것이 바람직.

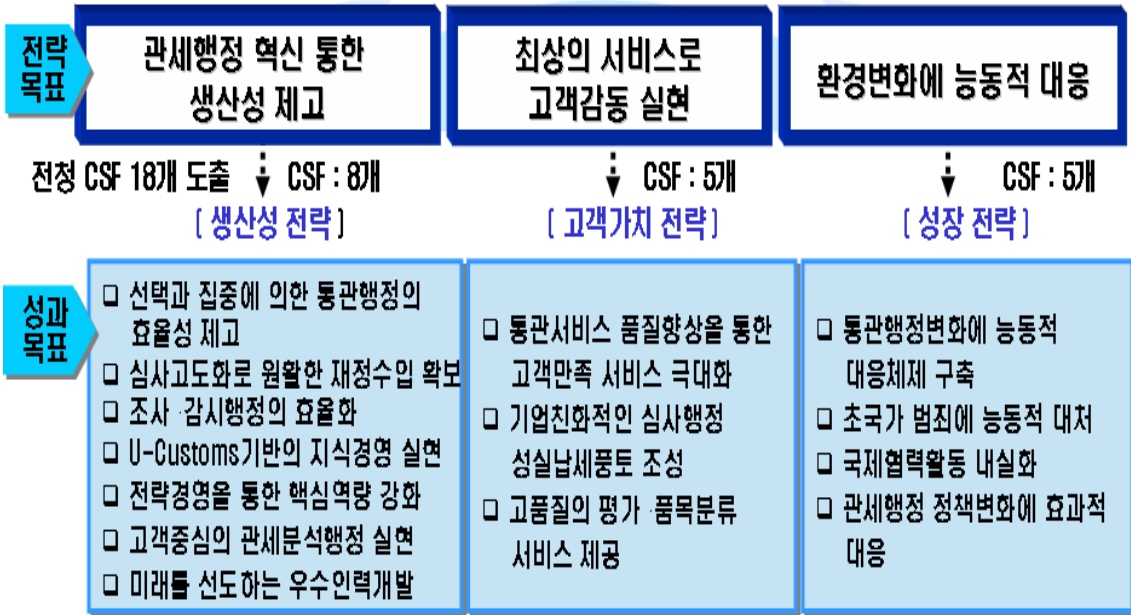
- 어느 방법을 택하던 설정과정에서 구성원 모두의 참여를 통한 논의와 합의과정이 매우 중요함. 구성원간의 상하 및 수평간 다양한 의사소통과 참여는 목표에 대한 충분한 이해와 인식을 초래하여 구성원들이 목표를 공유하고, 업무활동에 있어 목표의식을 함양하고 나아가서는 기관을 중심으로 한 공동체 의식을 함양하는 계기로 작용.

### Top-down 방식의 목표체계 설정

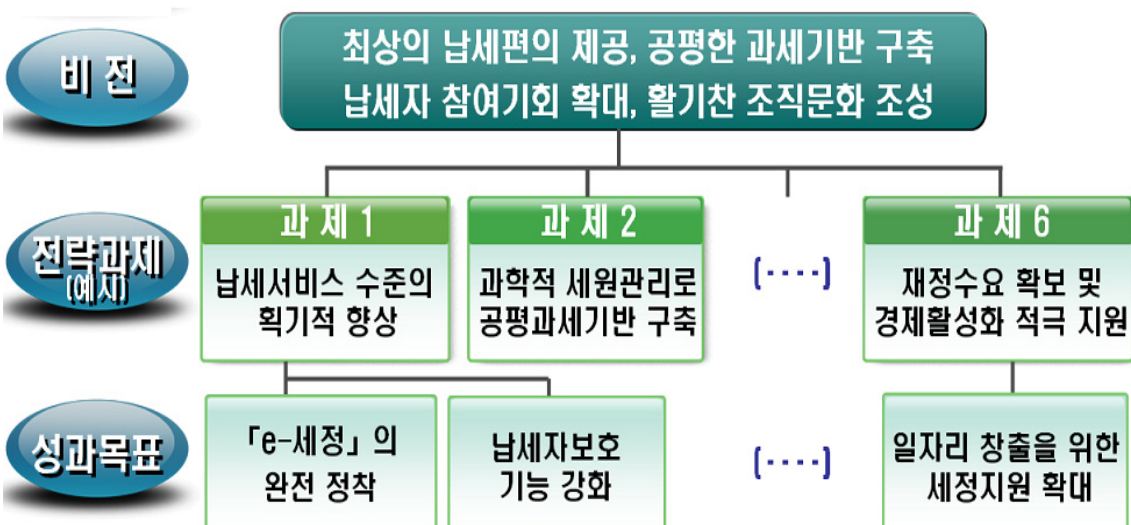
- 기관의 임무에 기초하여 기관차원의 전략목표를 가장 우선적으로 설정
- 기관 내지는 상위차원에서의 목표는 기관장을 중심으로 한 대기능 책임자(실국장)가 참석하는 가운데, 기관장의 기관운영 비전 등에 기초하여 논의를 통해 설정
- 상위차원에서의 목표인 전략목표가 설정되면 각 전략목표를 구체화하는 하위차원의 목표로서의 성과목표를 설정.
- 성과목표의 설정에 있어서는 먼저 기관 내지는 상위차원에서 마련된 전략목표의 취지 및 내용에 대한 충분한 전달과 더불어, 이를 실현하기 위한 하위차원에서의 기관운영 방향 등을 기관장을 중심으로 한 상위차원에서 설정하여 하달할 필요가 있음
- 전략목표를 구체화하고, 기관(부서)의 단기적 활동을 리드하는 지향점으로서의 성과목표는 전략목표 설정에 관여했을 뿐 아니라 특정 기능분야(대기능)를 책임지고 있는 본부장이나 실국장을 비롯하여, 이들 대기능을 구성하는 중기능 담당 국과장이 참석한 협의체에서 시안을 마련토록 함

## ■ 기관 성과목표 사례

### ▣ 관세청의 전략목표와 성과목표



### ▣ 국세청의 전략목표와 성과목표(예시)



## ☑ 해양수산부의 전략목표와 성과목표

전략목표(21)	성과목표(44)	성과지표(71)
고객만족도 제고 국민소득증대 기여 친해양문화 확산 해양주권 확대	주요정책과제 만족도 제고 / 민원서비스 만족도 제고 해양관련 소득 증대 해양친밀도 강화 / 해양관람 활성화 2012년 세계박람회 유치 해외어장 진출 확대 / 독도 지배력 강화 / 해양기지 조사 확대	주요정책과제 만족도 / 민원서비스 만족도 해운산업 외화가득액 증가율 / 어가소득 / 항만 부가가치 증가율 해양관련 교육 참여자수 증가율 / 해양관광객 비율 유치기본계획수립 진척률 / 부지조성 진척률 해외어장 확보실적 / 독도기본계획 추진실적 / 해외 해양조사 실적
해양안전 제고 해운산업 경쟁력 강화 항만물류 경쟁력 강화 수산자원 관리강화 수산업 경쟁력 강화 해양환경 보호 첨단과학기술육성·산업화 대외협력 강화 언론 대응 및 홍보 강화 혁신기반 확산	해양사고 발생 억제 / 해양사고 예방능력 강화 국적선사 경쟁력 강화 / 국적선원 승선을 제고 화물 유치·창출 기반 확대 항만물류 선진화 수산자원 증강 선진어업활서 정착 어촌·어항 관망지원화 / 수산물 유통구조 선진화 수산물 안전성 제고 / 수산업 경영혁신 해양환경 개선 / 해양환경 보전기반 조성 해양자원실용화기술개발·산업화 관계부처 협력강화 / 국제사회에서의 국익반영 제고 원양어업경쟁력 강화 / WTO/FTA 협상 강화 비판 및 문제보도 대응 / 정책홍보 활성화 혁신역량 및 활동 강화 행정 투명성 제고	해양사고 증감률 / 항로표지시설 설치실적 / 선박 안전점검 실적 국적외항선사 경쟁력지수 / 연인수승물동량 증가율 / 외국인선원고용 증가후제 / 국적선원 승선을 항만개발사업 진척률 / 배후부지 입주율·조성률 / 환적물동량 증가율 컨부두생산성 / 컨테이너 트레일러 Cycling Time / 항만근로자 상용화인원 수산자원량 / 어업생산량 / 연근해어업 구조조정 척수 자율관리어업공동체 결성실적 / 불법어업 단속실적 / 소형기저선 정리척수 어촌관광시설 이용객 증가율 / 도매시장 실거래매출 / 산지 직거래액 증가율 안전성 조사실적 / 상실회 보급실적 / 일선수협 순자본 비율 / 어선원 정책보험 가입률 특별관리해역 COD / 육상폐기물 해양배출량 / 해양보호구역 환경개선율 / 연인관리지역계획 수립실적 특허출원실적 / 기술이전실적 장관회의인건 중 우리부 비중 / 입법추진실적 / 국익반영 정도 원양어업생산량 증가율 / FTA협상 지수 건전비판 수송·이행률 / 오보 대응률 / 홍보활동 지수 인당 혁신교육시간 / 혁신활동 활성화 점수 / 혁신과제 추진율 투명성 지수 / 개선사항 발굴실적
경쟁력 강화를 위한 조직문화정책 성과관리시스템 정착 직원만족도 제고 지식경영 정착	개방적 인사운영 확산 / 직렬간 협력 강화 직원 전문성 강화 성과관리시스템 정착 직원만족도 제고 지식지원 관리강화 / 학습조직 강화	인사개발 지수 / 직렬별당계 달성비율 인당 교육시간 / 전문성 지수 성과관리 만족도 직원만족도 지식정보 등록량 / 학습조직 참여율
자원의 안정적 확보 성과기반 예산시스템 확산 자원의 효율적 관리	사업예산 안정적 확보 / 항만 SOC 민간투자 비중 확대 예산 탄력성 제고 재정사업 성과관리를 제고 예산 이월 저감	예산확보 증가율 / 민간 항만투자 비중 세출예산 구조조정 비율 평가결과의 예산반영 비율 이월비율

**☑️ 외국사례 (미국 상무부의 전략목표와 성과목표 체계)**

전략목표	성과목표
미국의 경쟁력을 극대화하고 미국의 산업, 노동자, 소비자의 경제적 성장을 가능하게 하는 정보와 수단 제공	민간부문과 비정부 조직간의 파트너십 개발을 통한 모든 미국인들을 위한 경제성장의 증진
	미국의 안전을 보장하는 가운데 책임있는 경제성장과 무역의 증진
	정책결정자, 기업, 미국 대중의 효과적인 의사결정을 지원하기 위한 주요 경제적 인구학적 데이터 제공의 증진
지적재산을 보호하고, 기술기준을 증진하고, 측정과학을 촉진함으로써 과학과 기술적 리더십을 육성	연구의 생산성, 질, 분산을 개선하기 위한 수단과 역량의 개발
	지적재산의 보호 및 특허와 트레이드마크 체제의 개선
	지구적 e-커머스의 개발과 발전된 정보통신과 정보서비스의 증진
환경책임을 증진하기 위한 지구자원의 관찰, 보호 및 관리	미국의 경제, 사회, 환경적 요구에 부합하기 위한 지구환경의 변화에 촉과 이해의 증진
	미국의 경제, 사회, 환경적 요구에 부합하기 위한 해안, 해양 자원의 보호와 관리의 증진

**☑️ 미국 농업부(DoA) 전략목표와 성과목표**

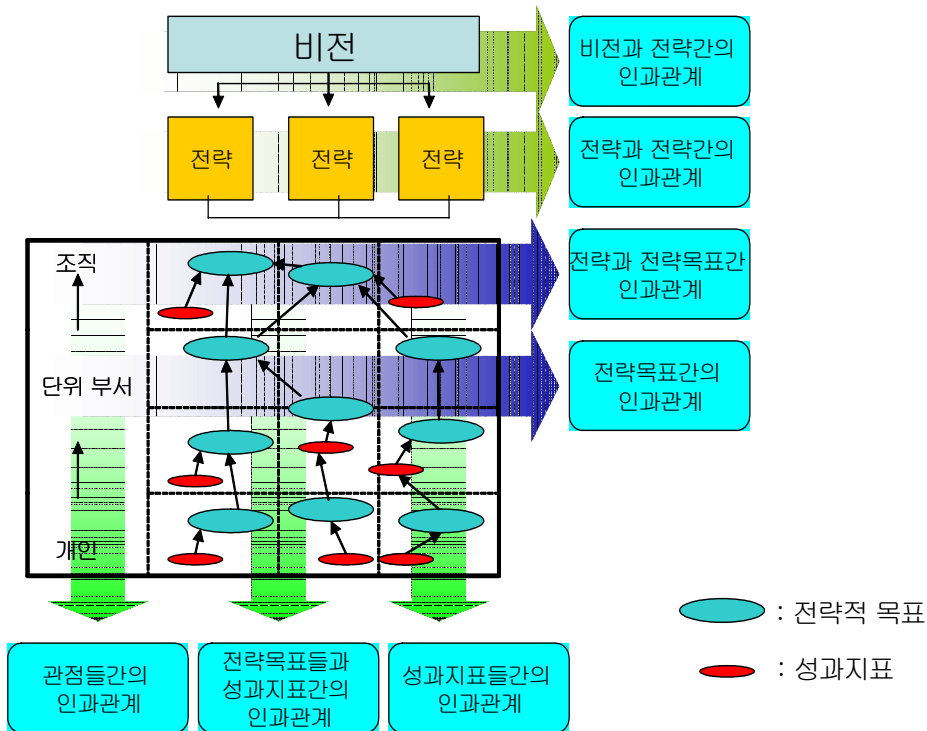
- 농업생산자들에 대한 경제적 기회의 증진
  - 국제적 마케팅 기회의 확대
  - 국제적 경제개발과 무역역량형성(Trade Capacity Building) 지원
  - 농축산인들에 대한 리스크관리와 재정도구(financial tools) 제공
- 미국농촌의 증대된 경제기회와 개선된 삶의 질 지원
  - 농업성의 경영재정지원을 통한 경제적 기회의 확대
  - 주택개선, 편의시설, 필요한 공동체 시설들에 대한 농업성의 재정지원을 통한 미국 농촌의 삶의 질 개선
- 국가적 농업과 식량공급의 안전성과 보호의 증진
  - 미국내의 식량내재위험(foodborne hazard)으로부터 육류, 가금, 계란 등에 대한 보호 증진
  - 농업관련 질병과 전염병의 발생빈도와 피해의 감소
- 국가의 영양과 보건의 증진
  - 영양식품에 대한 접근성 강화
  - 건강한 식습관과 생활방식의 증진
  - 식량프로그램 관리와 고객서비스의 개선
- 국가의 천연자원기반과 환경의 보호와 증진
  - 대통령의 산림관리주도와 공유지관리의 개선을 위한 기타 활동의 시행
  - 사유지 관리의 개선

## ▣ 미국 교육부(DoE) 전략목표와 성과목표

- 성취문화(culture of achievement)의 조성
  - 연방의 교육기금을 결과에 대한 책임성과 연계시킴
  - 유연성과 지역통제를 증진시킴
  - 부모를 위한 정보와 선택을 증진시킴
  - 연방교육프로그램내에 과학에 기초한 방법들의 사용을 촉진함
- 학생성취도의 증진
  - 3학년까지는 학년수준에서 모든 학생들이 글을 읽을수 있도록 함
  - 모든 학생들의 수학과 과학성취도를 증진시킴
  - 모든 고교생들의 학업성과를 증진시킴
  - 교사와 교장의 자질을 강화함
  - 미국학생들의 세계 언어, 지역, 국제적 이슈에 대한 지식을 증진하고 교육분야에서 국제적 연계를 형성함.
- 안전한 학교와 굳은 성격(strong character)의 개발
  - 미국의 학교가 안전하고 약물로부터 자유로우며, 학생들이 술, 담배, 및 기타 약물로부터 자유롭게 함.
  - 미국 청소년들에게 굳은 성격과 시민성을 증진함.
- 교육을 증거기반(evidence-based) 분야로 전환함.
  - 교육성에 의해 재정지원되거나 시행되는 연구의 질과 접근성을 증진시킴
  - 고객의 요구에 부합하기 위해 연구의 적절성을 증진시킴
- 중등이후(post secondary)교육과 성인교육에 대한 접근성과 질의 향상
  - 모든 사람들의 교육적 달성도를 증진시키는 한편, 인종, 사회경제적 지위, 장애정도가 다른 학생모집단 사이에 대학입학과 졸업간의 격차를 해소함
  - 중등이후교육기관의 책임성을 강화함.
  - 중등이후교육을 위한 효과적인 재정지원기제의 확립
- 관리우수성(management excellence)의 확립
  - 재정적 통합과 관리 및 내부통제를 개발하고 유지함.
  - 고객과 부모에 대한 서비스를 개선하기 위해 전자정부를 이용하여 기술자원을 관리함
  - 교육부 인적자본의 전략적 관리를 증진함

## 5. 평가단위에 따른 목표체계의 연계

- 성과관리를 추진함에 있어 가장 중요한 요소의 하나는 바로 목표체계를 수립하는 것임. 목표체계는 평가대상이 되는 기관별로 기관의 임무에 기초하여 최상위의 비전을 비롯하여 전략목표 등 상위목표와 성과목표 등 하위목표를 포함한 종합적이고 단일화된 목표체계를 의미함.
- 성공적인 성과관리의 핵심은 조직의 성과를 단위부서의 성과와 연계시키고, 다시 개인의 성과와 유기적으로 연계시키도록 성과간 연계를 구축하는데 있음.
- 목표의 설정은 상위목표와 연계속에서 고려되어야 하며, 하위목표의 달성이 상위목표의 달성에 기여할 수 있어야 함. 개별적인 목표의 달성이 궁극적으로 조직의 가치 증진에 기여하도록 해야 함.
- 조직, 부서, 개인 간의 목표의 인과관계 분석을 통해 조직의 전략지도 (strategy map)의 구축이 가능해 짐.





- 조직, 부서, 개인 간의 성과지표의 인과관계 분석을 통해 한 부서(또는 개인)의 성과가 다른 부서(또는 개인)의 성과와 어떻게 연계되는가를 분명히 함으로써 책임의 확보와 함께 성과에 대한 객관적인 보상이 가능해 짐.
- 기관의 비전과 전략목표가 결정되면, 각 실국 수준에서 비전과 전략을 기관의 비전과 전략목표와 부합(연계)되도록 도출하고, 이 비전과 전략을 달성할 수 있는 실국별 성과목표들을 구축함.

### 목표체계 설정방법

- 목표체계의 설정에 있어 가장 우선적으로 요구되는 것은 무엇보다 기관에서 최상위 차원의 목표와 이를 보다 구체화한 하위차원의 목표에 대한 체계와 용어에 있어 정형화하고 일관되게 사용하는 것임. 이는 단순히 기관차원의 목표체계에 한정되어 접근되지 않고 개인이나 여타 단위에서의 목표체계와의 관계에서도 적용되어야 함.
- 목표라는 용어를 사용하거나 이해하는데 있어 기관활동을 종합적인 측면에서 리드하는 목표체계상의 목표에 한정할 필요가 있으며, 기관이나 부서차원의 구체적인 활동을 통해 성취하고자 지향하는 성과지표상의 구체적인 성과수준으로서의 목표는 성과지표상의 세부적인 목표수준으로 구분하여 사용할 필요가 있음.
- 목표가 담고 있어야 할 내용측면에 있어 무엇보다 “기관활동을 통해 성취하고자 하는 궁극적인 효과나 결과측면에서의 상태”로 제시되어야 하며, 가능한 한 “개선이나 향상 등 어떤 상태나 측면을 단순히 좋게 고치겠다는 식의 내용”이나 활동측면에서 “무엇을 하겠다는 내용”이 제시되어서는 안됨.

## ■ 기관 목표체계 사례

### ☑ 미국 상무부와 산하 경제분석국의 목표체계의 연계

- 상무부는 산하기관들과 프로그램들을 위해 3개의 전략적 목표와 8개의 성과목표들을 수립함. 이러한 목표들 가운데 경제분석국(BEA)을 리드하는 상무부(DOC)의 목표체계는 다음과 같음.

#### 상무부의 목표체계

- 전략적 목표

미국의 경쟁력을 극대화하고 미국의 산업, 노동자, 소비자의 경제적 성장을 가능하게 하는 정보와 수단의 제공

- 성과목표

정책결정자, 기업, 미국 대중의 효과적인 의사결정을 지원하기 위한 주요 경제적 인구학적 데이터 제공의 증진

- 즉, 상무부의 세 가지 전략적 목표들은 각각 산하 부서인 경제분석국(BEA), 경제와 통계청(ESA), 국제무역청(ITA), 산업안전국(BIS) 등의 성과를 리드하고 이들 부서의 성과목표 수립의 토대를 제공함. 경제분석국(BEA)의 경우 자신을 리드하기 위한 상무부의 전략목표와 성과목표를 자신의 목표체계에 반영하고 이를 토대로 자신의 성과목표를 수립함. 성과목표는 경제분석국의 미션과도 일치함. 또한 성과목표를 달성하기 위한 7개의 성과지표를 설정함. 구체적으로 윗부분의 3개의 성과지표는 경제분석국의 미션과 관련된 부서 전체의 성과를 측정하고, 나머지 4개 성과지표는 경제분석국의 예산주도권과 직접적으로 관련되며 대통령, 의회, 미국국민에 대한 공헌도의 개선을 측정함.

### 상무부 전략적 목표

미국의 경쟁력을 극대화하고 미국의 산업, 노동자, 소비자의 경제적 성장을 가능하게 하는 정보와 수단의 제공

### 상무부 성과목표

정책결정자, 기업, 미국 대중의 효과적인 의사결정을 지원하기 위한 주요 경제적, 인구학적 데이터 제공의 증진

### 경제분석국 성과목표

가장 시의적이고, 적절하고, 정확한 경제자료데이터를 객관적이고 비용효과적인 방식으로 제공함으로써 미국경제에 대한 더 나은 이해를 증진한다.

### 경제분석국 성과지표

- 경제자료 제공의 신뢰성
- 발행물 및 서비스 질에 대한 이용자 만족도
- GDP 추정치의 정확성 비율

경제분석국의 미션과 관련된 부서 전체의 성과를 측정

- GDP와 경제수지의 개선의 여부
- 경제 추정치의 가속화
- 미국의 국제채무 이행
- BEA 정보기술시스템의 향상

경제분석국의 예산주도권과 직접적으로 관련되며 대통령, 의회, 미국국민에 대한 공헌도의 개선을 측정

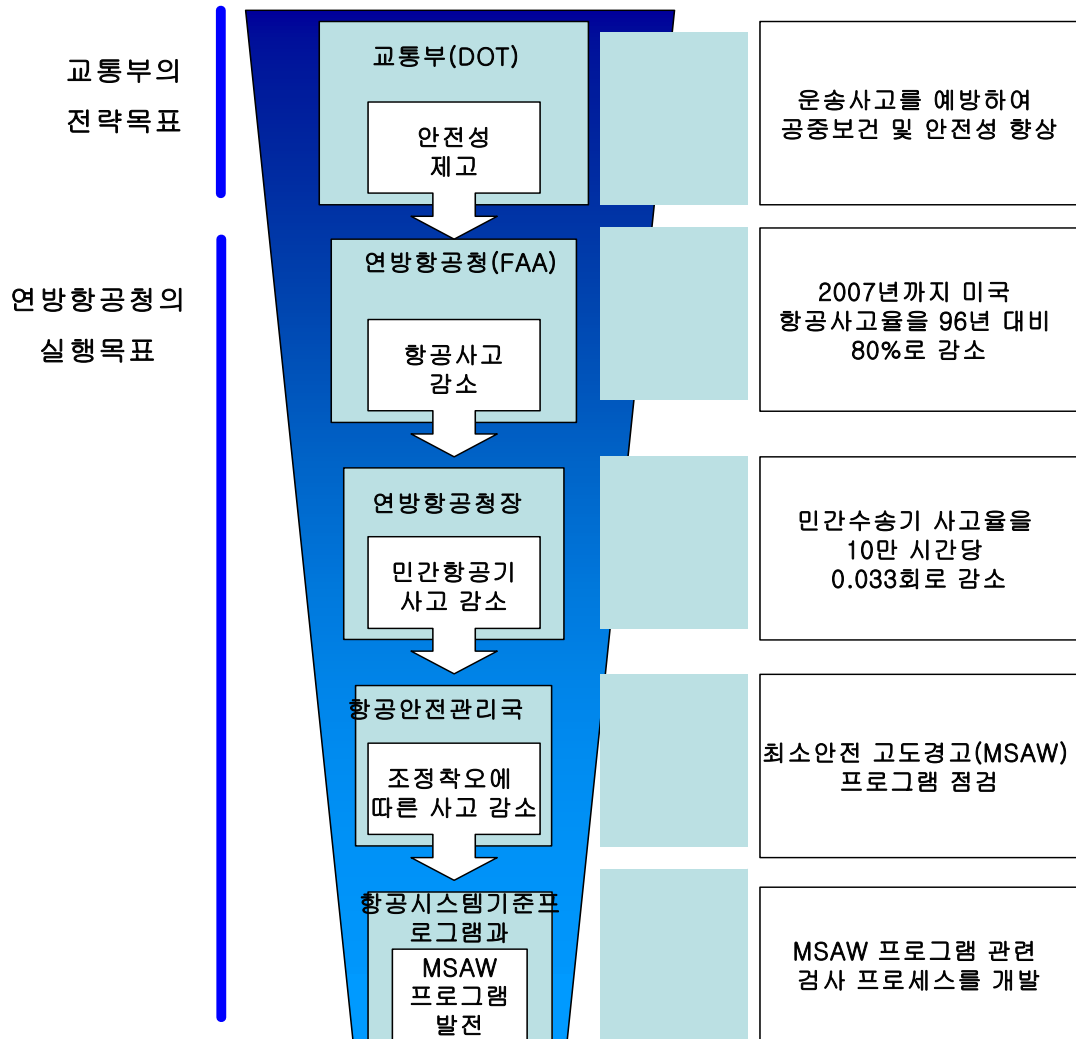
- 성과목표를 토대로 경제분석국은 자신의 전략기획과 운영을 위한 4개의 운영적 목표들을 수립함. 이러한 운영적 목표들을 달성하기 위한 로드맵을 수립함.

### BEA 전략계획의 운영목표

- 운영목표 1: 고객  
경제적 자료와 서비스를 고객과 파트너의 요구에 좀 더 반응하도록 만들.
- 운영목표 2: 직원  
BEA의 통계를 개선하고 개혁하기 위해 상당한 자격을 갖춘 다양한 인력들을 끌어들이고, 개발하고 관리함.
- 운영목표 3: 자원  
BEA의 미션을 지원하기 위해 자원관리를 업그레이드함
- 운영목표 4: 통계  
신기술을 이용하고 통계 방법들과 원데이터를 개선함으로써 BEA의 경제적 통계를 업그레이드함.

- 이 로드맵 속에는 운영적 목표들의 달성도, 궁극적으로 경제분석국의 미션 달성도를 측정하기 위한 179개의 지표(milestones)를 포함함. 따라서 179개의 지표들을 통해 운영목표들의 달성도를 측정하고 또한 7개의 성과지표들을 통해 경제분석국의 성과목표 뿐만 아니라 전략기획의 운영목표의 달성도가 측정됨.

▣ 미국 DOT(교통부) 전략목표의 계층구조



출처 : GAO (2001), "Managing for Results: Performance Agreements"

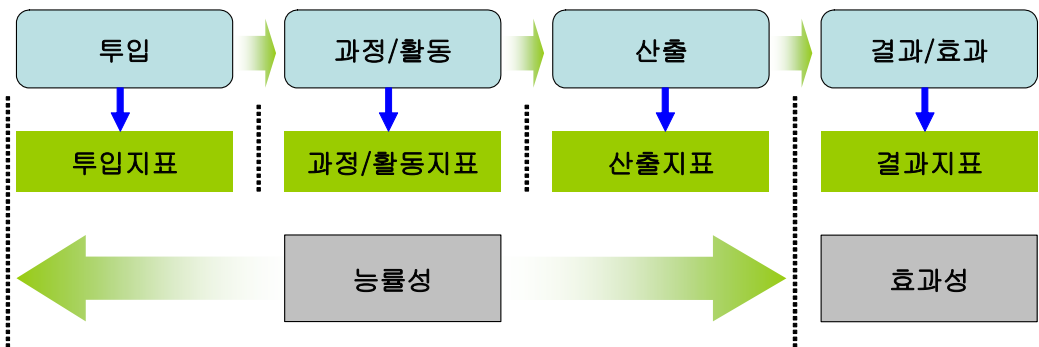
- 미국 교통부는 상당히 우수한 성과지향적 조직으로 평가됨. 특히 최고관리자의 성과기대와 조직의 목표들을 일치(align)시키고, 이러한 기대들을 하위수준으로 캐스케이딩(Cascading) 함으로써 어떻게 산출물과 서비스들이 결과에 기여하는가를 보여주는 사례임. 공중보건과 안전성 향상이라는 교통부(DOT)의 전략적 목표가 민간항공기 사고를 감소라는 연방항공청(FAA) 관리자의 성과기대를 통해 프로그램 관리자의 성과기대인 소프트웨어 개발에 이르기까지 어떻게 목표가 캐스케이딩 되는가를 보여줌.

## 1. 성과지표란?

- 성과지표는 ‘성과목표의 달성정도를 계량적·질적으로 측정하는 잣대’를 의미하며, 성과목표의 달성도를 어떻게 측정하며, 효과 측정결과를 어떻게 관리할 것인지를 제시함. 따라서 성과지표는 조직과 조직의 구성원이 성과목표를 달성하기 위해 무엇을 어떻게 해야 하는가에 대한 구체적인 방법을 알려줌.
- 핵심성과지표(Key Performance Indicator)는 너무 많으면 안 되며, 주로 결과(outcome)지표 중심으로 구성하되, 결과지표 중 정량적 지표를 중심으로 하고, 정량지표의 도출이 곤란한 경우에는 정성적 지표로 보완하는 형태를 취함.
- 성과지표는 특정 목표와 관련하여 그 성취된 상태를 측정하여 제시하기 위해 자료가 측정되거나 수집되어 적용될 수 있는 형태이어야 함.
- 성과지표란 한번 설정되면 해당 지표에 입각하여 성과관련 정보가 측정되거나 자료가 수집되어 지표에 적용됨으로써 성과수준이 파악되고 제시됨
- 성과지표의 설정에 있어 무엇보다 중요한 점은 새로이 설정되는 성과지표가 과연 소관 임무나 목표상태를 내용면에서 얼마나 잘 커버하고 있는가에 대한 이해가 전제되어야 하며, 나아가 적절한 성과지표가 되기 위해 갖추어야 할 요건에 대한 충분한 이해가 전제됨.

## 2. 성과지표의 유형

- 성과지표는 크게 지표를 통해 측정하고 제시되는 성과정보의 성격이나 내용에 따라 효과지표(outcome measure), 산출지표(output measure), 활동지표(workload/activity measure) 등으로 구분됨.



### ■ 활동량/업무량 측면에서의 성과지표

- 과정/활동지표는 제시된 목표의 달성을 위해 수행된 활동유형별 규모를 측정하는 지표로 활동대상이 수행한 활동유형별 정도/량 또는 그 질을 측정대상으로 함.
- 활동지표의 규명을 위해서는 구체적으로 무슨 유형의 활동을 하는가? (접수, 점검, 분석 등)와 구체적인 활동량(정도)를 무엇으로 나타내나? (유형별 활동의 정도)를 분석함.
- 과정/활동지표는 주로 업무의 완결성이 약한 단계로서 구성원 개인단위와 일선 집행부서에 적용됨.

### ■ 산출물 측면에서의 성과지표

- 산출지표는 산출물(outputs) 즉, 평가대상의 활동을 통해 완성되어 대외적으로 제시되는 결과물의 규모 및 질을 측정대상으로 함.

- 산출지표는 완성된 결과물 규모/소요자원(투입물)지표, 표준업무기준에 대비한 실제 단위당 소요자원 지표, 자원활용지표: 활용가능한 자원에 대비한 실질적인 활용정도를 통해 성과를 나타내는 지표 등으로 구분됨.
- 산출지표의 규명을 위해서는 업무/활동을 통해 최종적으로 완성된 내용은 무엇인가?, 업무/활동을 통해 완성된 내용의 규모는 어떠한가?, 완성되어 산출된 결과물의 질적인 수준은 어떠한가? 등을 분석함.
- 산출지표는 업무의 완결성은 높지만 외부효과에 대한 통제력이 거의 없는 경우에 적용되며, 개인차원에서 업무/활동이 완결되는 개인단위, 업무가 완결되는 조직/부서단위, 효과성 차원에서의 성과지표에 대한 보완적 의미에서의 기관단위에 적용됨.

#### ■ 효과/영향 측면에서의 성과지표

- 결과지표는 결과(outcome) 즉, 정책 또는 프로그램의 궁극적인 영향/효과, 서비스/사업의 질적측면을 측정대상으로 함.
- 결과지표는 제시된 목표(목적)의 성취수준에 대한 측정지표, 제공된 서비스의 질적측면(적시성, 접근용이성, 친절성, 형평성 등)을 통해 성과를 나타내는 지표, 지역사회 또는 고객의 여건에 대한 측정, 주민 또는 고객의 서비스에 대한 만족도 또는 인식조사, 행정서비스가 지역사회 또는 주민에게 초래하는 역효과에 대한 측정 등으로 구분됨.
- 산출지표의 규명을 위해서는, 사업/정책을 통해 장·단기적으로 변화시키고자 의도된 바는 무엇인가?, 기관 또는 사업이 지향하고 있는 목표는 무엇인가?, 사업/정책관리자는 본 사업/정책이 제대로 수행되는지 여부를 어떻게 알 수 있나?, 어떠한 증거가 사업/정책의 “성공”을 나타내는 것으로 사용될 수 있나? 등을 분석함.
- 산출지표는 주로 업무의 완결성이 약한 단계로서 특정 기능분야를 커버하는 부서단위, 기관단위에 적용됨.

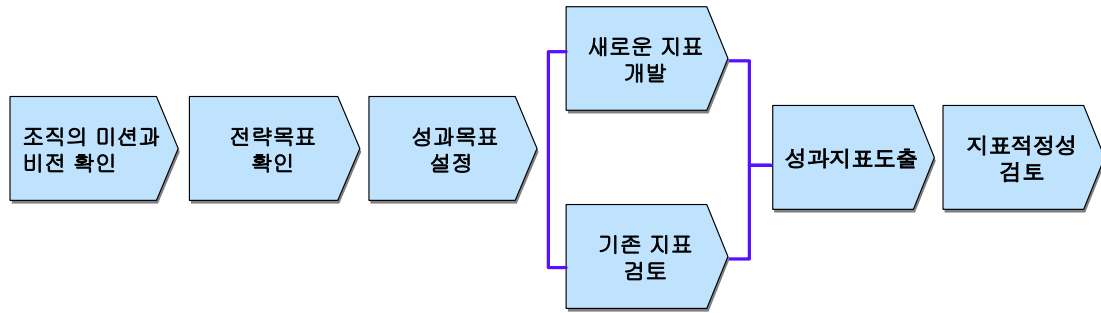


## ■ 고객만족도 조사에 의한 성과측정

<p>서비스/ 프로그램의 내용 측면</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 서비스의 유용성</li> <li>• 프로그램 및 시설의 흥미유발 정도</li> <li>• 관리자의 친절성 및 태도</li> <li>• 특정한 유형의 프로그램 획득가능성</li> <li>• 서비스/프로그램 내용에 대한 만족도</li> <li>• 새로운 기술 및 정보의 습득</li> <li>• 프로그램 참여에 따른 효과 : 자긍심 고취, 비용절감, 등</li> <li>• 관리자의 전문성</li> <li>• 제공된 정보의 적절성</li> <li>• 전반적인 만족도</li> </ul>
<p>서비스에 대한 접근 및 활용 측면</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시설 및 프로그램에 대한 참석 및 사용빈도</li> <li>• 서비스에 대한 접근용이성</li> <li>• 서비스 제공시간의 적절성</li> <li>• 혼잡성</li> <li>• 서비스 수혜 또는 시설활용을 위한 대기 또는 지연시간</li> <li>• 등록과정에 대한 만족도</li> <li>• 사용료의 적절성</li> </ul>
<p>시설측면</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 청결도</li> <li>• 시설 또는 주변의 물리적 매력</li> <li>• 안전성</li> <li>• 장비 또는 시설 여건</li> </ul>

### 3. 성과지표 개발단계

- 성과지표의 개발은 다음의 6단계로 구성됨



#### 1단계: 조직의 미션과 전략을 확인함.

- 성과지표 도출의 출발은 조직의 미션과 전략에 대한 확인임.

#### 2단계: 조직의 전략목표를 확인함.

- 전략목표에 대한 확인을 통해 비전을 달성하기 위한 계획과 방법들을 확인함.

#### 3단계: 성과목표를 설정함

- 성과목표를 수립함으로써 전략목표를 달성하기 위해 조직 전체적 관점에서 어떤 정책·사업 수단을 동원할지를 제시함.

#### 4단계: 새로운 지표를 개발하고 기존 지표를 검토함

- 현행 성과평가 시스템하에서 부처 또는 기관에서 측정관리되고 있는 지표들을 수집하고, 경쟁기관의 성과지표들을 참고함. 새로운 지표의 개발을 위해 해당부서의 담당자들, 주민들, 외부전문가, 기타 이해관계자들의 의견을 적극적으로 수렴함.

#### 5단계: 성과지표를 도출함.

- 새로이 개발된 지표와 기존 지표들을 검토하여 성과지표를 도출함

## 6단계: 성과지표의 적정성을 검토함.

- 성과지표는 SMART 조건을 충족시키는 방향으로 구성함. 즉 구체적이고(Specific), 측정가능하며(Measurable), 달성가능하고(Achievable), 적합하며(Relevant), 시간적범위(Time-bound)내에서 설정되어야 함.

요건	점검기준
구체성 (Specific)	성과지표는 무엇을 달성하려고 하는지 명확하고 구체적으로 표현되어야 한다.
측정가능성 (Measurable)	성과지표는 측정 가능해야 한다. 그래야 어느 정도나 달성되었는지를 결정할 수 있다.
달성가능성 (Achievable)	지표가 설정된 주어진 환경과 이용가능한 자원하에서 실제적이어야 한다.
적실성 (Relevant)	성과지표는 그것을 달성할 책임이 있는 조직(국·실·과) 및 개인 등에 적절한 것이어야 한다.
기한성 (Time-bound)	성과지표는 일정 기한(Time-bound) 내에서 설정되어야 한다.

출처: Harbour(1997), The Basis of Performance Measurement

## BSC 관점을 적용한 성과지표

### BSC 관점을 적용한 성과지표

- BSC의 네가지 관점이 적용된 성과지표는 가장 우선적으로 “고객으로서의 대국민과의 관계에서 행정기관이 의도한 목표가 성취된 정도를 제시하는 효과지표”가 설정될 수 있음
- 기관의 활동이 추진되고 그것이 고객에게 인식되거나 미치는 효과를 보다 직접적으로 반영하기 위해서는 “기관 고유임무 수행 차원에서의 대민서비스 수준(정책만족도, 기관차원 서비스 만족도, 특정 서비스에 대한 만족도 등; 민간고객 만족도, 내부고객 만족도 등)” 등의 지표가 설정될 수 있음
- 한편 프로세스 관점에서의 성과지표는 기관내적인 관리에 수요되는 정보로 기관에서의 “일상적인 업무수행과정/절차 및 방법의 적절성/효과성 측면을 평가하는 것”으로 이는 “기관의 혁신활동에 대한 평가지표”로 대신할 수 있음.
- 또한 자원 관리 관점에서의 성과는 모든 기관의 공통적인 사안으로 주로 인력에 대한 관리와 운영의 효과성을 평가하는 것으로 주로 인력관리측면에서의 기관의 역량을 제시하는 성과지표의 설정이 가능함(직원 교육훈련, 부패 등)

■ BSC 관점을 적용한 성과지표 사례

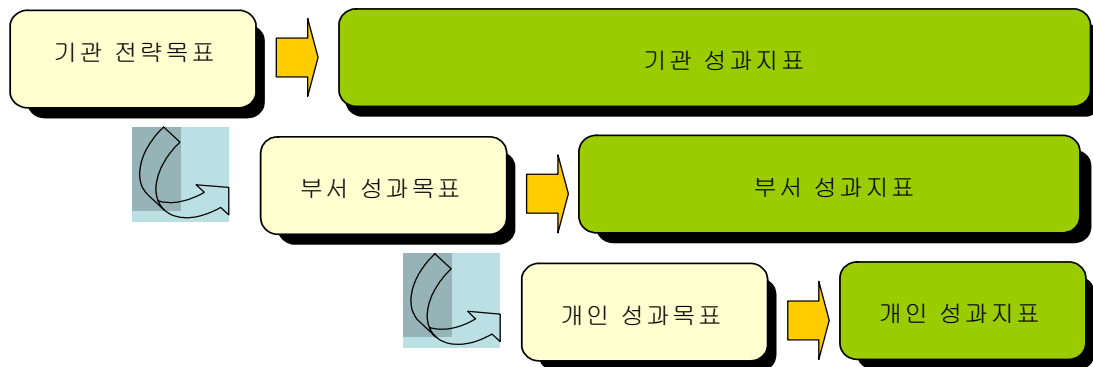
☑ 관세청의 BSC관점을 적용한 성과지표

관점	핵심성공요인 (CSF)	주요성과지표 (KPI)	계량/비계량	산식 및 착안점
성과	정책목표의 달성	정책목표 달성도	비계량	·업무계획 달성도 (50%)
				·국정과제 추진전략과 부합성(50%) - 외부기관평가(정부업무, 혁신)
이해관계자	고객과의 파트너십 강화	외부고객만족도	계량	·외부고객만족도 = 설문조사결과만족도/ 목표 만족도 * 100
	구성원의 자긍심 제고	구성원의 사기진작 노력도	비계량	·구성원 자긍심 제고를 위한 감성경영 추진실적
활동	관세행정 혁신	혁신활동의 적정성	비계량	·정부혁신방향과 부합성 ·혁신추진과제에 대한 이행관리 ·유형별 혁신추진과제의 단계별 이행도
	체계적 위험관리	위험관리의 적정성	비계량	·위험관리를 위한 정책방향의 구체성 - 분야별 위험관리 기준 및 기법의 체계성 - 위험관리기법 고도화 추진전략 구체성 ·위험관리 로드맵 단계적 이행도
	자원의 효율적 배분	자원배분의 적정성	비계량	·자원배분원칙의 체계성 ·자원배분의 충실성
미래대비	자원의 역량 강화	자원의 역량 강화 노력도	비계량	·자원역량강화 로드맵의 방향의 구체성 ·추진과제의 체계성 ·자원역량강화 로드맵 단계별 이행도
	성과중심의 조직문화 조성	성과중심 조직풍토 조성 노력도	비계량	·성과관리 목표 및 전략의 체계성,구체성 ·성과관리 로드맵 단계별 이행도

#### 4. 평가단위에 따른 성과지표의 설정방법

- 조직의 비전과 전략 달성의 핵심은 조직 단위, 부서 단위, 개인 단위로 적절한 핵심성과지표를 구축하는데 달려있음.
- 지금까지의 산출(output) 중심의 평가를 지향하고 정책이나 사업을 통해 외부의 행정이 고객(국민)에 미치는 영향, 즉 결과(outcome) 중심으로 성과를 관리할 필요
- 결과지표는 주로 특정한 기능분야와 관련하여 대외적으로 궁극적인 성과수준을 제시하고 책임이 부여되는 단위, 즉 대 기능을 소관하는 본부·실·국이나 기관차원의 성과지표로 적절함. 한편 산출물 지표는 특정 기능분야에 있어 종합적인 활동결과가 만들어지고 제시되는 단위, 즉 최소한 과 단위 이상의 성과지표로 적절함.

#### 성과관리의 범위와 성과평가 대상(평가단위)에 대한 고려



- 기관차원에서의 성과수준을 제시하는 전략목표에 대응하는 성과지표
  - 전략목표는 기관의 임무와 관련하여 기관이 궁극적으로 성취하고자 하는 최상위의 목표임. 전략목표의 실현정도를 제시하는 성과정보는 기관차원에서의 성과를 가장 포괄적이고 종합적인 측면에서 제시하는 것임. 따라서 기관내 최상위 형태의 목표인 전략목표의 수행상태를 제시하는 전략목표에 연계된 성과지표 전체가 기관차원의 성과를 대외적으로 제시될 필요가 있음.

- 기관차원의 성과수준을 측정하고 제시하기 위한 전략목표별 성과지표는 전략목표가 커버하고 있는 대 기능과 관련하여 사회적인 여건이 어떤 수준이나 상태에 있음을 제시하는 것으로 바로 기관의 핵심성과지표 (Key Performance Index)라 할 수 있음. 따라서 일종의 사회지표로서의 역할을 수행하는 성격을 지니고 있음.
- 기관차원의 종합적이고 포괄적인 성과수준, 즉 전략목표의 실현상태를 제시하는 핵심성과지표는 그 내용이 성격에 있어서도 반드시 결과지표 (Outcome measure)가 되어야 함. 이는 즉 해당 기능분야 내에서의 다양한 활동계획을 통해 기관 내지는 정부가 궁극적으로 성취하고자 지향하는 바가 효과측면에서 제시되는 것을 의미함. 이때 특정 성과지표는 해당 기능분야의 상태를 포괄적으로 제시하는데 한계가 있을 수 밖에 없지만, 해당 기능분야의 성과상태를 대표적으로 제시한다는 의미에서 접근될 필요가 있음.
- 한편 기관차원에서의 종합적인 성과수준을 제시할 성과지표는 반드시 계량지표의 형태로 설정될 필요가 있음. 왜냐하면 기관 내지는 해당 기능분야에 있어 정부차원의 성과를 대변하는 성격을 지닌 성과정보가 객관적인 형태로 구체적인 형태로 제시되지 않을 경우 정보의 객관성 등에 대한 논란과 혼란으로 인해 정보로서의 가치와 유용성이 반감되기 때문임.

● 기관내 부서차원에서의 성과수준을 제시하는 성과목표에 대응하는 성과지표

- 기관 내 부서차원은 크게 두 가지로 유형화 될 수 있는데, 즉 상위의 특정 대기능이 부여된 본부·실·국 단위가 있으며, 이들 대기능이 다시 세분화되어 중 기능 형태가 부여된 국·과 단위가 있는바 부서차원의 성과수준은 이들 두 가지 측면 즉, 본부·실·국별 성과수준과 국·과별 성과수준을 측정하고 제시하는 것임.
- 이러한 기관내 부서별 내지는 부서차원의 성과평가는 기관의 임무에 대한 충실한 수행을 통해 기관의 성과를 제고하기 위한 수단으로, 기관의

임무가 세분화하여 부여된 각 부서가 부여된 임무와 역할을 얼마나 잘 수행하고 있는지를 평가하고 관리하는 것임.

- 즉, 기관내적인 차원에서 성과를 측정하고 생산하는 것은 부서 내지는 하위단위에서의 효과적인 업무수행과 관리를 위해 기관에 부여된 종합적이고 포괄적인 대기능을 분담하여 수행하고 있는 부서를 단위로 그 업무의 수행상태를 측정하고 이를 기관내적인 조직, 인사 및 업무관리 차원에서 활용하는 것임
- 따라서 기관내 부서차원의 성과평가는 특정한 대기능이 배정되어 임무를 수행하는 본부·실·국을 단위로 한 것과 이들 본부·실·국 등 상위부서 하에서 중기능이 부여되어 수행되는 국·과 등을 단위로 한 것임
- 이는 곧 부서차원의 성과평가라 할지라도 결국 대기능을 담당하고 있는 본부·실·국이 각자의 기능에 해당되는 전략목표를 배정하는 것을 의미하며, 국·과 단위 또한 전략목표내 해당 성과목표를 배정하는 것을 의미함
- 이러한 의미에서 볼 때, 대기능을 담당하는 상위조직은 전략목표 가운데 소관 기능과 연계된 전략목표를 안고, 해당 전략목표에 대한 성과지표를 사용하고, 그 하위단위의 부서는 중기능 내지는 성과목표의 실현상태를 제시하는 성과지표로 이는 최소한 산출물지표(output measure)나 효과지표(outcome measure)형태가 될 수 있음

#### ● 구성원 개개인에 대한 성과관리를 위한 평가

- 구성원 개개인을 단위로 한 성과평가는 중앙인사위원회 주관으로 추진되고 있는 직무성과계약제와 동일함. 직무성과계약제는 그 내용상 고위직으로서의 본부·실·국장이나 중간관리자로서의 과장을 대상으로 한 것임. 따라서 구성원 개개인을 단위로 적용되는 성과평가나 관리는 곧 본부·실·국·과를 단위로 한 부서단위의 성과평가와 같은 의미를 지님.
- 단지 기관차원의 성과가 아닌 기관 내 부서 내지는 부서장을 단위로 한 성과평가는 부서 내지는 부서장의 활동성과와 더불어 다양한 측면을 반영하고자 본연의 임무 외 개인을 단위로 한 다면평가제나 활동측면에서의 실적을 보완하여 이루어질 수 있음.

## 5. 성과지표 개발시 유의점

### 성과지표 개발 팁(Tip)

- 성과지표는 적을수록 좋다.
- 혁신과제들과 연계되어야 한다.
- 선정된 관점의 측면에서 조직의 과거·현재·미래를 한눈에 조망할 수 있는 지표여야 한다.
- 고객 및 기타 이해관계자들의 욕구를 반영한 것이어야 한다.
- 최고관리자의 의지로 조직의 모든 구성원에게 전파되어야 한다.
- 지표는 고정된 것이 아니라 환경과 전략의 변화에 따라 재조정될 수 있다.
- 지표의 목표와 목적은 정확한 조사에 근거하여 설정되어야 한다.

- 출처: Mark (1996)

### 과제가 아닌 목표에 근거한 성과지표의 설정

#### 바람직한 성과지표의 설정방법

##### 과제가 아닌 목표에 근거한 성과지표의 설정과 유지

- 성과지표는 성과를 평가하는 적용되는 준거틀로써 해당 지표를 통해 성과의 구체적인 수준이 평가됨
- 성과지표를 통해 이루어지는 성과평가는 기본적으로 의도한 목표가 얼마나 잘 성취되었는가를 판단하는 것으로 목표의 성취를 위한 활동내용에 대한 이해도 필요하지만 **기본적으로 목표에 입각하여 설정되어야 함**. 그 결과 성과지표는 사업내용에 따라 변경되는 것이 아니라 임무와 목표가 유지되고, 성과수준의 변화에 대한 지속적인 파악을 위해 유지되어야 함



### ■ 목표단계에 상응하는 성과지표 설정

- 비전과 전략의 달성 여부를 측정할 수 있는 직접적이고, 객관적이고, 실제적이며, 계량적이며, 관리가능한 지표의 개발이 핵심사항임. 조직의 비전과 전략을 반영하지 못한 성과지표는 단위 부서의 자원낭비 뿐만 아니라 전사적인 자원의 낭비로 이어짐.
- 성공적인 성과관리제도의 핵심요소 가운데 하나는 조직의 비전과 전략이 조직구성원의 업무와 어떻게 연계되는가를 분명하게 제시하는 일임.

### ■ 효과(결과)지표 중심의 지표개발

- 가장 바람직스러운 형태의 성과지표는 활동으로 인한 궁극적인 결과로서의 성과수준을 제시하는 “효과지표”로 고객의 관점에서 어떤 성과, 어떤 부가가치 창출, 혹은 어떤 혜택이 창출되었는가를 평가하는데 목적을 둠.
- 행정의 목적은 궁극적으로 정책이나 사업을 통해 바라는 방향으로의 변화나 가치를 창출하는데 초점을 두어야 하므로 결과지표는 다른 세 지표에 비하여 궁극적 성과를 평가하는데 유용한 지표임

### ■ 비계량지표보다는 계량지표가 바람직

- 성과지표는 객관적이고 공정한 성과수준의 측정과 지속적인 평가를 통한 성과수준 변화의 파악 등을 위해 비계량지표 보다는 계량지표가 보다 바람직한 형태임

### ■ 성과지표간 수직적 연계의 필요성

- 각 단위 성과지표들 간의 연계성을 고려하여 성과지표를 도출하는 것이 바람직하며, 성과지표의 수직적 연계를 구축함으로써 조직의 목표에 개인의 노력을 집중할 수 있음

### ■ 성과정보를 필요로 하는 관계자에 대한 인식

- 국정운영의 거의 모든 관계자는 성과지표에 관심을 지니고 있는바 이들 관계자는 크게 중앙부처 정책결정자 및 예산편성권자, 부서 또는 사업관리자, 담당직원, 정치인, 고객, 시민 등 6개 집단으로 구분가능

- 성과에 대해 서로 다른 관점을 지니고 있고 서로 상이한 성과지표를 요구하는 이해관계자 집단들은 그들이 성과지표를 결정하는 과정에 참여함으로써 자신들의 관점을 실현시키고자 노력

### ■ 하향식과 상향식이 조화된 성과지표 개발

- 성과지표가 이를 활용하는 각종 집단의 관점과 수요를 충족하고, 아울러 성과를 평가받는 조직의 적극적인 협조와 지지를 받기 위해서는 성과지표의 개발이 상향식과 하향식으로 접근되어질 수 있으며 이 두 가지를 조화시키는 것이 중요함.

#### 상향식과 하향식이 조화된 성과지표 개발

- 하향식은 정부 전체를 망라하여 성과를 관리하는 중앙부서 또는 개별조직의 상위 핵심단위가 성과관리체제 운영은 물론 성과지표를 직접 개발하고 이를 평가대상조직에 지시하고 하달하는 일방적인 접근을 의미하고 있음
- 상향식은 중앙 또는 개별조직의 상위 성과관리부서가 성과지표의 설계에 있어 정책을 직접 집행하고 실현하는 계층이자 성과평가의 대상이 되는 하위 또는 일선조직 관계자 및 행정서비스 고객의 견해를 존중하여 가능한 한 이들로 하여금 성과지표를 설계토록 하는 것임.

☑ 해양경찰청의 성과목표와 성과지표

관점	전략목표	성과목표	성과지표	지표 측정방법			
이해관계자	민족도 제고	민원서비스 민족도 제고	35	민원 서비스 민족도	100	3.15 (극조실평기점수 + 지체설문조사점수)/2	
		기관영정 서비스 민족도 제고	35	기관영정 서비스 민족도	100	3.15 (극조실평기점수 + 지체설문조사점수)/2	
		기관 정령도 제고	30	기관정령도	100	(부방위 정령도 측정결과 + 지체 정령도 측정결과)/2	
	해양주권 확보	해양주권 침해방지	100	해양주권 확보 지수	100	3.00 $100 - ((EEZ내우려어선피해신고건수 \times 10) + ((EEZ내우려어선피해선박나포횟수 \times 5) - (NLL침범건수 \times 0.5) + (NLL침범어선나포횟수 \times 0.3) - (독도영해 침범건수 \times 20))$	
		민생안정	13	비대기축 민생안정감 제고	100	해양 민생안정 지수	100
	신속한 대응	대응시간 단축	민원 처리기간 단축	100	민원 처리기간 단축율	40	1.80 $(\text{법정 민원처리일수} - \text{누계 실제 민원처리일수}) / \text{법정 민원처리일수} \times 100$
			해양사고 대응시간	80	평균대응시간=총 대응시간/총 사고건수	2.70	2.70
	비대의 가치 증진	해양환경 보호	해양환경 보호	30	해양환경 보호지수	100	1.80 $(\text{예방+방제지수}) \times 0.8 + (\text{극민민족도}) \times 0.2$
			수신지원 보호	40	불법어업자 감소율	50	1.20 $(\text{불법어업자수} \times 10,000) / \text{총어업인구}$
			경제적 가치 증진	30	경제가치 원산 지수	100	1.80 $(\text{경제가치} / \text{총 집행 예산}) \times 100$
	인권보호	피의자 및 참고인 인권침해 방지	인권침해 피해신고감소율	50	인권침해 피해신고감소율	50	0.75 $(\text{전년 인권침해 신고율} - \text{금년 신고율} / \text{전년 신고율}) \times 100$
			인권보호 만족도	50	인권보호 만족도	50	0.75
진해양문화 조성	7	해양 이용도 제고	100	인구10만명당 수상레저 조종면허 보유수	100	2.10 $(\text{총 면허취득자} \times 100,000) / \text{전체인구}$	
업무수행	예상경비 강화	경비활동 강화	100	관할구역 경비시간 증가율	40	1.80 $(\text{금년 경비시간} - \text{전년 경비시간}) / \text{전년 경비시간} \times 100$	
		불법조업 외국어선 검거율	80	불법조업 외국어선 검거율	80	2.40 $(\text{검거건수} / \text{EEZ 총 허가건수}) \times 100$	
	예상안전도 제고	해양사고 방지	해양사고 발생률	80	해양사고 발생률	80	1.44 $(\text{해양사고 발생건수} / \text{총 선박건수}) \times 100$
			수상레저기구 1,000대당 안전사고 발생률	40	수상레저기구 1,000대당 안전사고 발생률	40	0.98 $\text{레저기구 } 1000 \text{대당 사고발생 건수} = (\text{총사고건수} \times 1000) / \text{총 등록레저기구}$
	치안질서 확립	예상범죄 단속 강화	해양사고 구조율	40	해양사고 구조율	100	1.80 $(\text{해양경찰 구조건수} / \text{해양사고 발생건수}) \times 100$
			예상범죄 검거율	100	예상범죄 검거율	100	4.00 $(\text{검거건수} / \text{발생건수}) \times 100$
						(다태리문련실적/전년 문련실적 $\times 40$ ) + (태리지원국선박	

☑ 특허청의 성과목표와 성과지표

전략목표	성과목표	주요성과지표	성과지표 산식
지적재산권 보호기반 강화	지재권보호 활동 강화	위조상품 단속 수행도	$= (\text{위조상품 단속 실적율} \times 0.5) + (\text{공무원 교육 실적율} \times 0.3) + (\text{홍보실적율} \times 0.2)$ ※ 실적율 = 목표연도 실적 / 기준년도 실적 ※ 기준년도 실적(2000년~2004년간 최고, 최저를 제외한 평균단속건수) - 단속실적 : 693건 - 교육실적 : 389명
	해외 지재권 보호환경 개선	주요국과의 협력추진 및 지재권 보호 지원 실적	$= \sum (\text{변수별 목표대비 수행실적} \times \text{가중치})$ ※ 변수 · A=각국과의 특허청장회담 개최실적 (30%) · B=양자 협력사항 합의건수 (30%) · C=대기업 해외지재권보호 지원실적 (20%) · D=해외지재권 보호에 관한 설명회 개최 (20%)

▣ 미국 경제분석국 (상무부 산하)

전략목표	성과목표	성과지표
<p>경제를 효과적이고 공정하게 운영할 수 있는 정보 및 기본구조 (framework) 의 제공</p>	<p>경제분석국은 가장 시의적이고, 적절하고, 정확한 경제자료데이터를 객관적이고 비용효과적인 방식으로 제공함으로써 미국경제에 대한 더 나은 이해를 증진함</p>	<p>경제자료 제공의 신뢰성 (적시에 발행된 정기 경제자료발표 수)</p>
		<p>발행물 및 서비스의 질에 대한 이용자 만족도 (5점 척도에서의 평균값)</p>
		<p>GDP 추정치의 정확성 비율</p>
		<p>GDP와 경제수지의 질과 적시성 개선의 여부 * 2004년 BEA의 계획은 GDP와 경제수지의 질과 적시성을 개선하는데 실시간 자료를 이용</p>
		<p>경제 추정치(GDP, 개인 소득 및 지출, 농촌의 개인소득) 발표의 가속화 (acceleration) 성공 여부</p>
		<p>미국의 국제채무 이행 여부</p>
		<p>통계결과처리의 속도·신뢰성·정확성을 개선할 BEA 정보기술시스템의 향상 여부</p>

▣ 미국 연방정부기관의 사업(또는 정책)별 성과지표 사례 (일부)

농림부(USDA)

통상부(DOC)

사업 또는 정책명	성과지표	사업 또는 정책명	성과지표
동식물 건강 관리 모니터링	(결과지표) 페스트(pest)가 原발병지로부터 확산되기 전에 발견된 비율	경제개발청 (EDA)	(결과지표) 경제개발청 투자로 인해 열악한 지역에서 새로 생기거나 유지된 직업수
농촌의 통신 이용시설 서비스 프로그램	(결과지표) 새로워지거나 향상된 서비스를 받는 농촌지역 통신이용시설 가입자 비율	특허 및 상표청	(산출지표) 평균 특허 처리 계속기간
음식안전 감시 서비스	(결과지표) 고기, 조류, 계란 등 식품에서 야기되어 퍼지는 질병의 감소 정도	특허 및 상표청	(효율성지표) 처리된 특허당 소요비용
산림서비스 : 산림자원 유산	(결과지표) 환경적으로 중요한 보호산림 면적(에이커)	특허 및 상표청	(산출지표) 평균 상표 처리 계속 기간
산림서비스 : 산림자원유산	(효율성지표) 환경적으로 중요한 보호산림의 면적(에이커)당 비용(유지)	특허 및 상표청	(효율성지표) 등록된 상표당 소요비용
		미국사회 센서스국	(효율성지표) 가구당 (조사소요) 비용

교육부(ED)

에너지부(DOE)

사업 또는 정책명	성과지표	사업 또는 정책명	성과지표
예비대학생 (중·고생)지원 프로그램 (GEAR UP)	(결과지표) 프로그램 가입자 중 대학에 등록한 비율	분배된 에너지 자원(R&D)	(결과지표) 질산화물 방출이 MWh당 15lbs보다 작고 유사수준의 기술보다 비용이 10% 적거나 비슷하게 유지하면서 25%의 에너지 효율증가를 기록한 기술의 수
제대군인의 초중고교사 응모 프로그램 (Troops-to-Teachers)	(결과지표) 제대군인이 교사직위를 가진 후 3년이상동안 교사직에 남아있는 교사 비율	지열 이용기술 프로그램	(결과지표) - 지열자원에서부터 나오는 폭발력의 산출 비용 (KWh당 센트) - 지열자원에서부터 “이원적 파워(binary power)”의 산출비용(KWh당 센트) - 프로그램견적서에 바탕을 두고 지열추출지점을 뚫는 비용(\$/ft)
21세기 지역 사회 학습센터	(결과지표) 정규프로그램 참가자의 성취 테스트 결과가 평균이하수준에서 평균이상수준으로 향상된 비율	수소/연료 셀 프로그램	(결과지표) 고체상태 저장기술을 사용한 수소저장시스템의 에너지 밀도
Pell 장학금 (grant)	(결과지표) 1. Pell 기부금의 수령자와 일반학생 사이의 학업이수율을 차이 2. 적어도 Pell기부금의 75%가 빈곤수준의 150% 이하자의 학생에게 배분됨 3. Pell 기부금의 과다지급을 감소시킴	내후성 지원 프로그램	(효율성지표) 비에너지 효율을 제외한 프로그램 비용-효과 비율 (프로그램에 들어간 비용에 있어서 절약된 에너지의 가치 비율)

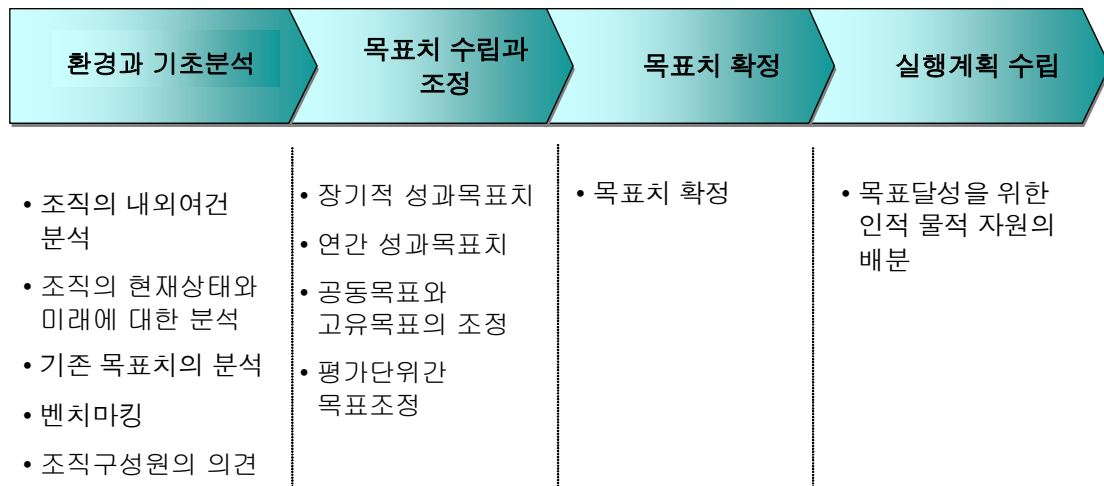
국무부(DOS)

교통부(DOT)

프로그램	성과지표	프로그램	성과지표
미국 인도주의적 Demining 프로그램(HDP)	(산출지표) 미국지원을 받는 7억2천 평방미터 등에 생산적인 용도로 사용계획되는 토지의 평방미터	연방고속도로 인프라	(결과지표) 1억주행 마일당 사망자 수
교육과 문화 상호교환	(결과지표) 프로그램을 경험한 직후에 방문국가의 이해를 증대시키거나 변화시킨 상호교환 참가자의 비율	연방철도청 (FRA) 철도안전 프로그램(RSP)	(효율성지표) 2008년까지 안전시설에의 간접적인 지출의 비율을 2003년 30%에서 27%로 감소시킴

## 1. 사업계획이란?

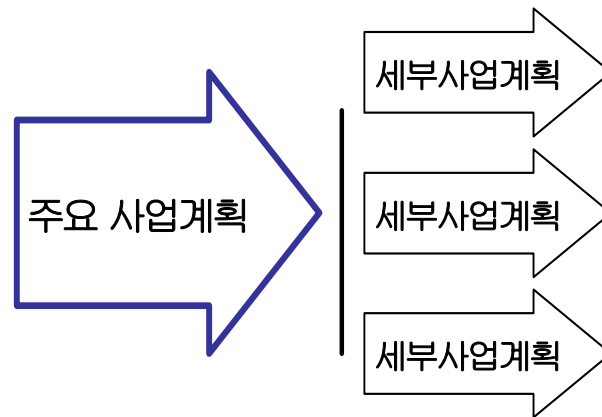
- 성과목표를 실현하기 위한 구체적 사업계획(action plan)을 수립함. 즉 핵심성과지표의 달성수준이 설정되면 이것을 어떻게 달성할 것인가에 대한 구체적인 실행계획이 수반되어야 함.



- 사업계획은 기관내 모든 부서 및 구성원의 활동을 반영하고 망라하는 것으로, 사업차원에서의 목적, 필요시 성과평가를 위한 지표 설정, 기관이 보유하고 있는 인력, 활동에 수반되는 예산 및 지출구성, 시설 및 장비 등에 대한 운용 또는 활용내용, 활동의 수행에 영향을 미치는 외부 요소 등과 구체적으로 연계되어야 함.
- 기관이 자신에 부여된 임무에 근거하여 성취하고자 추구하는 목표를 설정하고, 그 목표에 입각하여 활동계획을 수립하고 기관을 운영해야 함.



- 사업계획은 종합적이고 거시적인 관점에서 방향이 설정되고, 이들 방향 하에서의 주요 사업계획 및 세부사업계획이 추진되는 것이 바람직함. 따라서 목표성취를 위한 수단으로서의 사업활동계획은 크게 활동방향이나 접근방식을 제시하는 추진전략과 주요 사업계획, 그리고 세부사업 내용 등으로 구성될 수 있음.



- 연도별 사업계획상 내용은 기관의 중장기 전략목표 및 성과목표에 부합하고 이를 구체적으로 실천하기 위한 내용을 담아야 함.
- 사업계획은 수많은 세부 활동의 병렬적인 나열이 되지 않고, 상위차원에서의 종합적이고 방향제시 측면에서의 대형 사업이 제시되고, 이를 구성하는 하위차원의 세부활동이 구체화되고 제시되어야 함.

## ■ 성공적인 사업계획의 평가기준

### ● 완결성(Completeness)

조직이 의도하는 모든 변화와 노력들이 포함되어 있는가? 다양한 전략들이 활용되었는가?

### ● 선명성(Clarity)

어떤 일이 이루어지고, 누가 무엇을 언제까지 할 것인가가 분명하게 나타나 있는가?

### ● 충분성(sufficiency)

제안된 모든 것들이 달성되면, 조직의 미션과 전략목표를 달성하게 되는가? 그렇지 않다면 어떤 추가적인 변화가 기획되고 집행되어야 하는가?

### ● 현시성(currency)

활동계획이 현재의 업무들을 반영하는가? 활동계획이 미래의 기회와 장애요인들을 예견하는가?

### ● 유연성(flexibility)

활동계획이 유연하여 예견되지 않았던 변화들에 반응하기에 충분한가? 성과목표가 달성되고 전략목표가 확대되는 경우 수정할 수 있는가?

## 2. 목표에 입각한 사업계획 수립

- 목표의 실현을 위해 소관 임무와 관련하여 준비되는 활동내용으로서의 과제는 크게 “사업의 전체적인 방향을 포괄적 그리고 중장기적으로 제시하는 과제(주로 전략과제 내지는 주요 과제)”와 이들 과제의 방향 하에서 세부적인 활동이 설정되는 과제(주로 실천과제 또는 세부과제)로 구성되고 있음.

### 전략과제

- 전략과제는 기본적으로 해당 기능분야에서의 목표성취를 위해 기관이나 부서의 종합적이고 포괄적인 활동방향, 나아가 중장기적으로 추진하는 사업방향과 내용이 설정되고 제시되는 것.
- 전략과제는 주로 기능측면에서 대기능, 부서단위에서 본부?실?국과 연계하여 하나 내지는 두개 정도 설정될 수 있으며, 그 성격상 전체적인 구성이나 내용은 연도에 따라 크게 달라지지 않음.

### 실천과제

- 실천과제는 전략과제를 구성하는 하위단위의 과제로 전략과제를 실현하기 위해 단기적으로 추진하는 세부과제의 성격을 지님
- 실천과제는 전략과제내에서 예산이나 기타 여건을 반영하여 매년 조정되거나 다른 내용이 추진될 수 있음
- 실천과제는 기능으로는 중기능과 연계될 수 있고, 평가단위로는 과단위와 연계될 수 있으며, 전략과제내에 2~4개의 범주에서 설정될 수 있음.

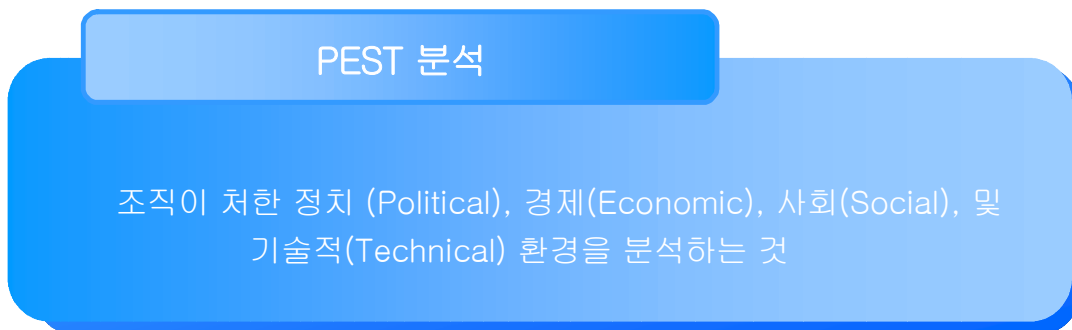
- 목표의 구현을 위해 소요되는 사업계획은 먼저 상위차원에서 활동의 방향과 전략적인 의미를 지니고 있는 전략과제가 먼저 설정되어야 함. 이러한 전략과제의 설정은 무엇보다 먼저 기관장의 방향제시와 본부·실·국 등의 부서를 책임지고 있는 관계자가 참여한 가운데 그 방향이 설정되어야 함. 전략과제가 편성된 이후 이를 구성하는 세부적인 실천과제가 준비되고 설정될 필요가 있음.

### 3. 외부요인의 규명과 대응전략의 모색

- 전략적 목표의 달성에 중대한 영향을 미치는 조직의 외부적 요인의 확인이 중요함. 또한 성과목표와 목표수준의 설정 시에도 외부적 요인들을 충분히 고려할 필요가 있음. 이러한 외부요인들의 확인은 목표의 달성여부를 예상하고 판단하는데 중요한 역할을 함.
- 외부적 요소들을 통제가능한 요소들과 그렇지 않은 요소들로 구분하고 대응전략을 모색함. 외적요인들에는 정치적, 경제적, 인구사회학적, 사회적, 기술적 요인들이 포함됨.



- 외부요소 규명을 위한 PEST 분석



- 외부적 요소들 가운데 통제가능한 요소들의 영향을 배제해야 하며, 통제불가능한 요소들의 경우 불확실성의 원인이 되므로 불확실성을 감소시키기 위한 노력이 요구됨.

## 불확실성의 감소방안

- 더 많은 정보의 수집
- 환경과의 타협, 연합
- 보수적 추정원칙의 활용  
 Maxmin: 최소혜택을 최대화함.  
 Minimax: 최대위험을 최소화함.
- 중복성(redundancy), 신축성(flexibility) 장치 마련
- 다양한 시나리오의 구성을 통한 민감도분석

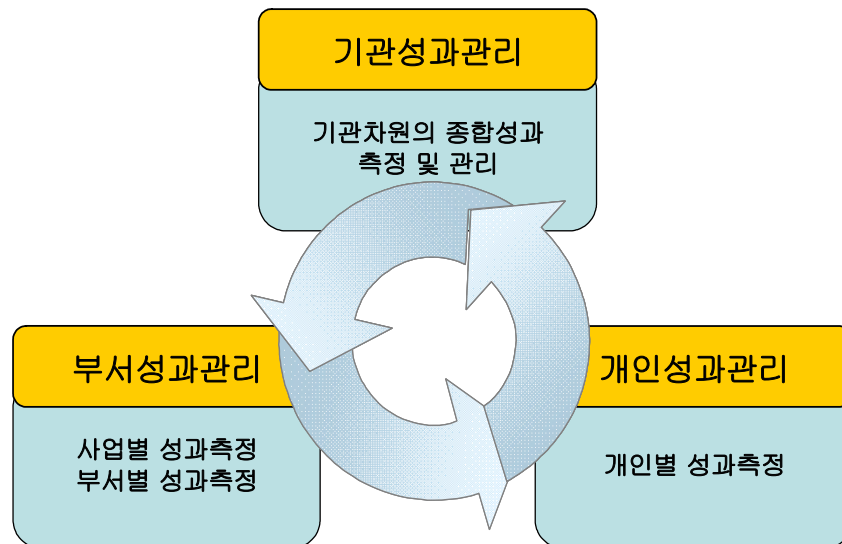
### 미국 상무부의 외부요인 규명전략

● 상무부는 자신의 목표달성에 영향을 미칠 수 있는 외부요소들을 규정함.

국내와 국제적 경제상황	•지역의 경제상황, 기업환경의 변화, 국내/국제 경제의 상승과 하강, 미국 달러화의 강세수준, 미국과 외국의 시장의 확장수준
미국과 외국의 대외정책	• 미국과 외국의 대외무역정책, 국가간 외교관계, 테러와의 전쟁 또는 적대국가
자연환경	•장단기의 일기상황과 패턴, 다양한 대기현상의 모니터링
미국의 인구학적 추세	•도시화의 변화, 해안을 따라 인구의 집중, 경제적으로 침체된 지역의 위치와 수, 인구내 인종적 구성
인프라	•상업용 건축물과 기타 선박, 위성 등의 인프라, 고속도로, 교량 등 국내경제에 영향을 미칠 수 있는 국가의 인프라.
기술진보	•특허의 수, 연구개발투자의 증대 또는 감소, 고위험투자, 고수준의 컴퓨터모델링, 정보통신기술의 진보
인적자본	•모든 부처의 구성원, 수많은 스태프의 퇴직이 가까워 오면서 예상되는 또한 필요한 기술의 이전과 더 나은 생산성을 지속하려는 요구
관련기관	•상무성에 정보를 제공하고 교환하는 연방, 주, 지역, 및 개인조직들. 목표달성을 위한 프로그램 수행에 있어 상무성에 원조를 제공하는 기관들

## 1. 성과계획에 입각한 중간 모니터링

- 성과목표의 추진상황에 대해 지속적으로 모니터링하고 점검·지도함. 성과관리시스템을 구축하여 실시간으로 지속적인 모니터링을 하는 것이 바람직.
- 지속적인 모니터링과 함께 성과목표의 정상적인 진행과 환경변화에 따른 적응성 확보를 위해 중간점검을 실시함. 중간점검에 따른 정상추진, 개선필요, 부진 및 목표수정의 결과에 따라 후속조치.
- 중간 모니터링의 경우 평가부서(자)는 평가의 대상을 단위부서(실, 국)로 한정할 것인지 개인까지 확대할 것인지를 결정해야 함.



- 각 국·실별로 개인별 성과관리를 위한 모니터링계획(성과점검 시기·방법·결과활용 등)을 작성하고, 이를 진단·평가 기준으로 활용함.

- 개인평가의 경우 관리자는 직원에게 동기부여를 해야 하고, 문제점들을 제거할 수 있도록 하며 성과기록, 환경변화에 따른 목표의 변경, 피드백과 코칭, 능력개발 기회 제공, 면담을 통한 중감점검 등을 실시.

## 2. 성과평가

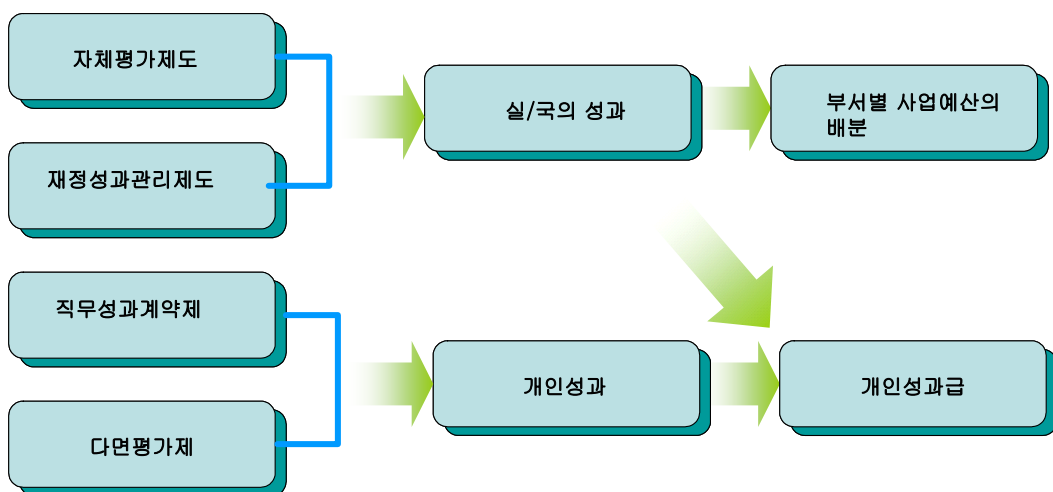
### ■ 성과평가정보에 대한 수용도 제고

- 성과에 대한 측정과 측정된 성과정보에 근거한 책임부여 및 기관운영이 실현되기 위해서는 무엇보다 성과에 대한 측정과 측정된 성과정보에 대한 구성원의 신뢰와 수용이 전제됨. 이를 위해서는 성과평가의 기준이 되는 목표와 성과정보 생산의 틀이 되는 성과지표를 합리적으로 설정해야 함.

### ■ 성과계획서에 입각한 자체평가

- 성과관리는 기본적으로 자체평가를 기본으로 함. 각 부처는 고유한 업무, 프로그램, 정책의 특성에 적합한 평가시스템을 구축함으로써 자체평가를 활성화 할 필요가 있음.
- 적절하게 구성된 성과계획과 계획수립단계에서의 성과관리 주관부처의 검토가 전제될 때, 자율평가가 외부평가에 비해 보다 합리적이고 적절함.
- 일 년간의 기관운영 및 사업활동 결과에 대한 자율적인 성과평가에 기초한 성과평가보고서는 성과계획서상에서 제시된 성과지표나 활동계획에 충실하게 입각하여 소관 부서 내지는 기관차원에서 측정되거나 수집한 자료를 적용하여 그 결과 상태를 보고하는 것.

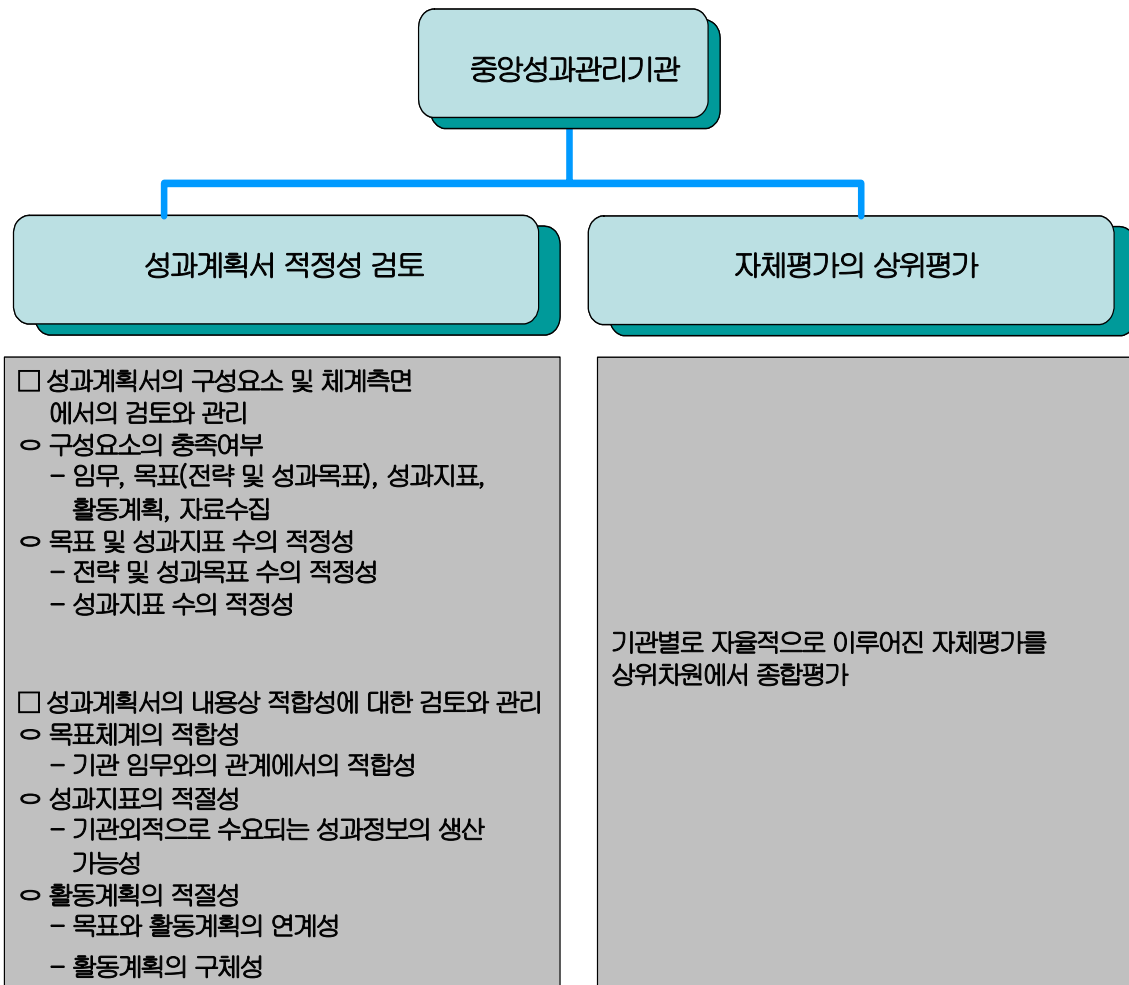
- 자체평가는 실국 등 부서에 대한 평가와 개인에 대한 평가를 종합함. 개인성과는 직무성과계약제와 다면평가제를 기초로 하며, 실/국 등 부서평가는 기관의 자체평가제도와 재정사업자율평가를 기반으로 함. 부서평가의 결과는 부서별 사업예산의 배분에 반영되며, 동시에 개인의 성과급 결정에도 부분적으로 부서인센티브로 반영됨.





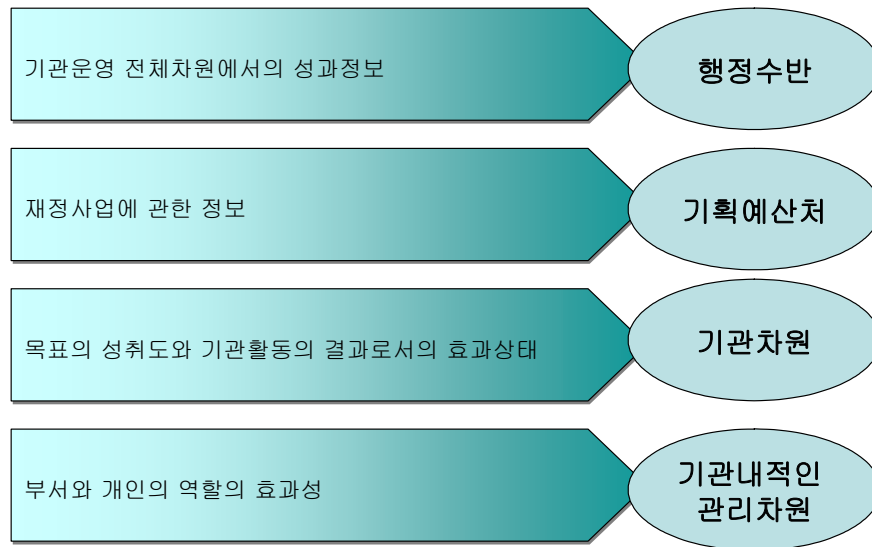
## ■ 중앙성과관리기관의 상위평가

- 기관의 책임성을 확보하고 기관차원의 활동에 대한 성과를 종합적으로 평가할 필요. 정부 성과관리를 주관하고 있는 주관부처로서의 중앙성과관리기관(국무조정실)의 성과평가 및 관리과정에서의 주된 역할은 크게 “성과계획서의 적정성에 대한 검토”와 “자체평가에 대한 상위평가”가 임.
- 자율평가를 중심으로 기관평가가 이루어질 경우, 성과관리주관부처의 역할은 기관별 성과보고서에 기초한 성과정보가 대외적으로 적절하게 공개되고, 효과적인 기관운영 및 개선차원에서 활용될 수 있도록 관리하는 것임.



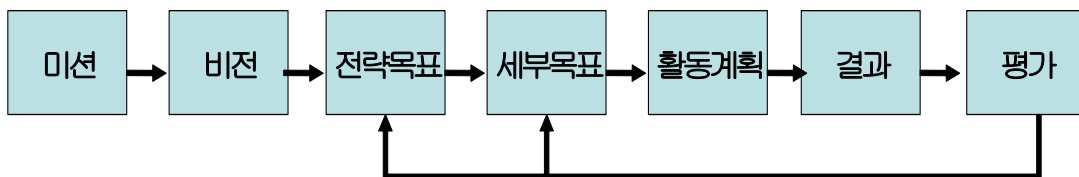
### 1. 성과정보의 의미

- 성과중심의 관리에 있어서의 핵심은 성과평가를 통해 생산된 성과정보가 기관운영과정에 직간접적으로 활용될 것이 전제되는 점.
- 효과적인 기관운영 및 관리는 한정된 자원을 보다 효과적으로 배분하고, 정책의 운영과정은 물론 그 성과에 대한 평가를 통해 문제점을 규명하여 정책운영을 조정하고, 나아가 기관구성원들의 활동을 효과적으로 리드하는 것임.
- 평가대상(부서)자가 평가 대상 기간 동안 수행한 성과결과를 목표수준과 비교분석하고, 성과분석의 핵심은 목표치와 실적에 대한 비교분석을 통해 성과관리에 필요한 정보를 도출해 내는 것임.
- 기관운영 및 관리에 있어 성과정보가 의미있게 활용되기 위해서는 성과평가제도가 기관운영 및 관리상 수요되는 성과정보를 생산해야 하며, 나아가 이들 생산된 성과정보가 대내외적으로 신뢰받고 수용되어야 함.
- 기관운영 및 관리상의 수요에 상응하는 성과정보를 생산하기 위해서는 무엇보다 수요되는 정보가 과연 무엇인지가 파악되어야 함. 따라서 가장 중요한 이슈의 하나는 성과정보를 생산하는 주된 수단인 성과지표를 설정함에 있어 성과정보를 수요하는 측의 의견이 충분히 반영될 필요가 있다는 점임.



## 2. 성과정보의 환류

- 성과정보는 조직의 차기 전략목표, 자원할당, 예산편성을 위한 기초자료를 제공함으로써 중요한 의사결정을 위해 이용됨. 따라서 성과정보를 목표수준의 달성여부를 기준으로 단순히 긍정적 또는 부정적 보상의 수단으로 활용하기 위해 환류하는 것은 옳지 않으며, 조직의 학습(organizational learning)을 통한 조직의 발전과 가치실현이 성과정보 환류의 궁극적인 목표임.



- 성과관리는 순환과정으로서 기관으로 하여금 지속적으로 전략목표와 세부목표를 수정·보완함으로써 성과를 향상시키고 궁극적으로 기관의 발전을 통한 가치창출에 기여함. 이를 위해서는 단순히 목표의 달성 정도를 환류하는 것 이외에 결과의 도출배경과 원인을 분석하여 환류해야 함. 이를 통해 사업의 성공이나 부진의 원인을 분석함.

- 성과정보의 활용은 성과평가가 매우 객관적이고 공정하게 이루어져 성과정보의 객관성과 타당성이 확보되고, 그에 대한 기관 및 구성원의 신뢰와 수용 등 성과정보에 대한 전적인 신뢰를 전제하고 있음.
- 성과관리의 활성화를 위해서는 부처별 특성에 맞는 평가결과 환류·보상 체계 구축 추진이 바람직함.

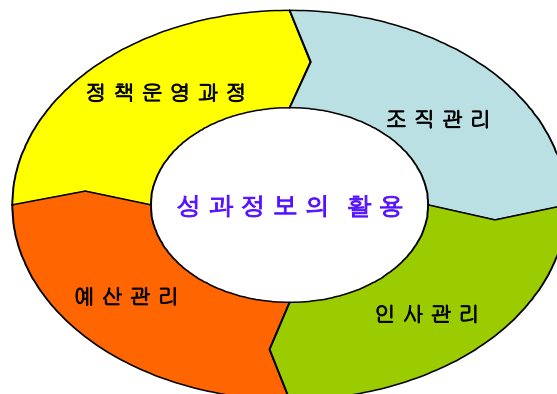
#### 평가결과 환류 및 보상체계 구축

- 조직, 인사 및 예산관리 측면에서의 활용은 전정부 차원에서의 제도가 뒷받침되어야 하는바 이들 기능별 주관부서는 평가결과 환류 및 보상과 관련한 가이드라인을 사전에 설정 및 제시할 필요가 있음
- 한편 이들 주요 기능별 주관부서에서 마련한 방안을 토대로 환류를 함에 있어 부처별 특성과 여건에 맞게 자율성에 기반하여 활용할 것이 요구됨

- 성과평가의 결과환류를 통해 단위조직이나 개인의 차기 성과목표에 반영하고, 더 나아가 조직의 전략목표의 검토에 반영함. 개인단위 성과관리의 경우 평가결과를 타 인사시스템인 보상, 개발, 승진 등에 반영할 수 있도록 하는 성과결과 피드백이 이루어져야 함.

### 3. 성과정보의 활용방안

- 성과평가 및 그 결과로서의 성과정보는 크게 정책운영 및 조직관리 측면에서 활용될 수 있음



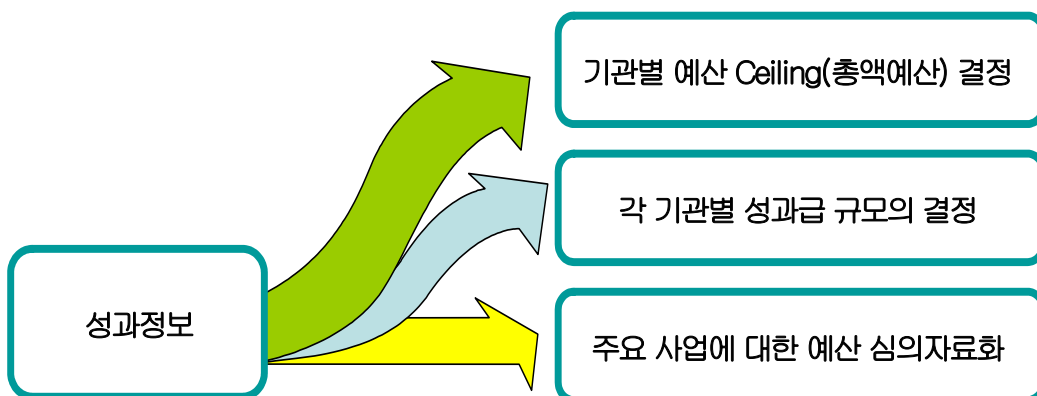
## 정책운영과정에서의 활용방안: 각 부처

- 정책의 수행방식을 비롯한 정책운영과정에서의 성과관련 정보는 정책을 직접 관리하고 운영하는 부서나 기관차원에서 활용이 가능함
- 성과평가결과를 정책운영과정에 환류할 경우 먼저 정책수행방식에 대한 점검과 조정측면에서 활용이 가능함. 성과평가결과, 성과평가결과, 특히 정책운영과정에 대한 점검과 모니터링 관련 정보는 정책수행방식 상 제기되는 한계와 문제점을 규명하고, 이를 시정하는 수단으로 활용될 수 있음
- 전략 및 실천과제 내지는 기관의 성과에 대한 평가결과에 제시된 성과 정보는 그 방법 내지는 효과성 여부에 따라 목표의 성취를 위한 수단으로서의 정책대안을 조정하는데 활용될 수 있음.

### 정책수단 및 대안의 조정

- 특정 과제 내지는 기관의 목표에 대한 결과로서의 성과가 매우 미미하거나 기대수준 이하일 경우 해당 목표의 성취를 위한 수단으로서의 정책대안을 조정하는 근거가 될 수 있음
- 이러한 측면에서의 활용을 위해서는 단순한 결과차원에서의 성과정보에만 의지해서 판단될 수 있는 것이 아니라 정책대안과 결과와의 관계측면에서의 성과정보가 마련될 필요가 있음

## 예산 및 재정관리 측면에서의 성과정보의 활용: 기획예산처



☑ 기관별 예산 Ceiling(총액예산) 결정

- 기획예산처가 추진 중인 재정사업 자율평가제는 재정사업을 단위로 성과평가가 접근되고 있음. 재정사업을 단위로 한 기관별 종합평가결과는 기획예산처가 운영 중인 기관별 총액예산제를 운영함에 있어 그 성과 정도에 기초하여 기관별 총액수준을 조정하는데 활용될 수 있음. 즉, 기관의 재정사업에 대한 전반적인 성과가 높고 낮음에 따라 예산을 배분하는 Ceiling을 전년도 재정사업비 대비 일정한 비율에 입각하여 차등적용 할 수 있음

☑ 각 기관별 성과급 규모의 결정

- 현재 모든 기관의 공직자를 대상으로 직급을 기준으로 일률적으로 적용되는 성과상여금제도가 시행중임. 즉 기관별로 성과평가결과의 좋고 나쁨에 관계없이 기관별 직급별 정원 및 보수수준에 상응하게 성과상여금이 책정되고 있어 기관구성원의 성과에 대한 책임부여 취지에 상반되고 있음. 이러한 문제를 해소하는 차원에서 기획예산처는 기관별 자체평가나 국무조정실의 기관에 대한 성과평가결과에 입각하여 기관별 성과상여금 규모를 차등화함으로써 성과와 보상의 연계성을 일층 강화할 수 있음.

성과상여금 규모의 차등화

- 기관의 총액예산에 대한 차등화보다 구성원에게 직접 적용되는 성과상여금을 차등화함으로써 성과평가결과에 대한 인식을 구성원에게 한층 높일 수 있음
- 사업비의 차등화로 인해 초래될 수 있는 문제를 방지하고 주로 내부 구성원의 사기와 만족감을 직접 자극하는 측면이 큼

☑ 주요 사업에 대한 예산 심의자료화

- 재정사업을 단위로 평가된 성과정보는 비록 기관별 총액예산제가 적용되더라도 사업의 우선순위를 결정하고 사업의 구조조정 등에 활용할 필요가 있음. 특히 기획예산처가 직접 심의 판단하는 정부차원의 사업

에 활용하거나 기관별로 총액예산범위내에서 재정사업별 예산을 배분함에 있어 내부적으로 우선순위의 판단근거로 활용토록 제시할 수 있음. 다만 사업의 우선순위를 결정하고 사업구조를 조정하는 측면에 있어서도 재정사업에 대한 평가결과를 배타적인 근거자료로 사용할 것이 아니라 예산편성시 고려되어야 할 여러 요소 중 하나로 활용할 필요가 있음

### ■ 조직관리 측면에서의 성과정보 활용방안: 행정자치부

#### ▣ 정원/직제조정과정에서의 활용

- 기관을 단위로 한 성과평가결과를 활용한다 함은 평가결과에 입각하여 인센티브를 부여하거나 불이익을 부여하는 것을 의미함. 이러한 활용은 정책운영과 기관/조직에 대한 관리측면에서 활용될 수 있는바, 이들 기관운영 측면의 하나가 바로 조직관리측면에서 활용하는 것임
- 하지만 조직관리측면에서의 활용은 기관내적으로 부서의 조정이나 부서간 인력조정 측면 등에서는 그 활용을 활성화할 수 있으나 기관을 단위로 한 인센티브나 불이익의 부여는 현실적으로 어려움과 한계가 많음
- 성과평가결과를 조직관리측면에서 활용하는 방안은 인센티브 차원에서 정원에 대한 심사와 인정과정에서 활용될 수 있음. 다만 이 역시 성과가 높다고 하여 정원을 확대하는 것이 과연 바람직한가의 의문이 제기될 수 있음

#### ▣ 조직진단 등 조직관리에 대한 지원측면에서의 활용

- 정부는 행정기관에 대한 운영과 관리를 합리화하기 위한 방안의 하나로 다양한 조직진단 등을 수행하고 있음. 다만 이러한 방안은 그 합리성에도 불구하고 인센티브로 인식되기 보다는 기관에 대한 부담으로 작용하고 있음. 따라서 성과평가결과에 기초하여 기관에 대한 조직진단과 분석대상을 선정하는 것은 한계가 있음

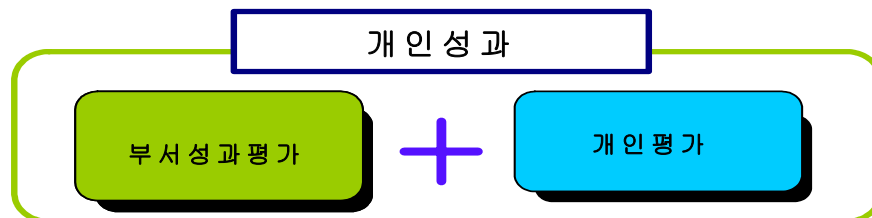
#### ▣ 기관을 단위로 한 성과평가결과는 정부차원에서 기관을 대상으로 한 정원이나 조직관리측면에서 활용을 조장하기 보다는 기관내적으로 부서를 편성 및 운영하고, 부서별 인력을 조정하는 과정에서 우선적으로 활용할 것이 요청됨.

- 기관장과 부기관장은 조직의 성과계획서 작성한 전략목표의 지표를 지속 점검하고, 지표에 이상이 있을 경우 그 원인을 찾아내어 해결함으로써 조직의 성과를 관리
- 성과평가의 결과는 예산체계와 연계시킴으로써 사업의 계속, 확장, 수정, 종료 여부를 결정함.

## ■ 개인단위의 인사관리 측면에서의 성과정보의 활용방안

### ☐ 개인단위 종합성과의 산정방식

- 성과평가결과를 개인에 대한 인사관리 측면에서 활용하기 위해서는 개인을 단위로 한 종합적인 성과가 파악되고 합산되어야 함. 즉 개인이 소속된 조직/부서를 단위로 한 성과평가 결과가 활용되어야 하고, 기관 내지는 부서를 단위로 한 성과계획서 측면에서의 업무성과와는 별개로 개개인을 단위로 이루어진 다양한 평가, 예컨대 다면평가나 혁신활동실적평가 등 여타 요소가 개인을 단위로 종합될 필요가 있음



- 개인이 소속된 집단단위의 성과정보

<b>고위직 부서장</b> (본부장, 실국장)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성과계획서상 준비된 전략목표 차원에서의 성과를 평가하고 그 결과를 기초로 성과를 산정</li> <li>• 과제에 입각한 평가로서 전략과제의 수행과 관련된 성과수준도 일정부분 반영</li> </ul>
<b>중간관리자</b> (과장)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성과계획서상 준비된 성과목표 차원에서의 성과를 평가하고 그 결과를 기초로 성과를 산정</li> <li>• 과의 성과가 통합하여 성취된 상급단위에서 성과수준도 일정부분 반영</li> </ul>



● 개인단위의 성과평가 요소 및 제도

<p>직무성과계약제</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무성과계약제는 과장 이상의 부서장이 대상</li> <li>• 과장급 이상의 부서장에 대한 성과수준은 본부장 및 실국장 등 고위직의 경우 전략목표, 전략과제, 전략목표차원에서의 성과지표 등이 활용되고, 과장의 경우 성과목표 및 성과목표상 성과지표와 이행과제 등이 활용</li> </ul>
<p>근무성적평정</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 근무성적평정제는 5급 이하 공직자를 대상</li> <li>• 이들에 대한 근무성적평정이 지속되는 한 여타 평가결과와 더불어 근무성적평정상 평정결과가 반영되어야 함</li> </ul>
<p>다면평가제</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다면평가제는 현 정부들어 고위공직자를 포함한 모든 공직자를 대상</li> <li>• 따라서 개인을 단위로 한 종합적인 성과평가정보의 산출에 있어 다면 평가결과도 일정 비율로 반영될 필요가 있음</li> </ul>
<p>혁신 등 실적평가</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 혁신과 관련하여 개인을 단위로 다양한 활동실적을 평가</li> <li>• 혁신과 관련된 활동실적은 특히 과단위 이하에서의 구성원(주로 복수직 4급 이하) 개인단위의 성과산출에 있어 반영될 필요가 있음</li> </ul>

● 개인단위 성과의 종합방식

- 성과평가결과는 개인의 지위(직급)에 따라 그 반영정도를 차등화 할 필요가 있음. 부서(집단)와 개인단위의 평가결과를 조합함에 있어 고위직일수록 집단단위 성과비중을 높이고, 하위직일수록 개인단위 성과비중을 높이 반영할 필요가 있음.
- 한편 기관내 구성원 개인을 단위로 다양한 평가결과를 종합하는 방안은 기관의 특성과 목적에 따라 적용될 수 있도록 세부사항은 기관의 자율적인 사항으로 맡길 필요가 있음.

☐ 인사 및 보수측면에서의 성과정보 활용방안

● 인사관리상 활용방안

- 개인을 단위로 한 성과평가결과는 가장 우선적으로 개인에 대한 인사관리 측면에서 활용될 수 있음. 인사관리 측면에서의 성과정보의 활용은 무엇보다 승진대상자의 결정에 활용됨.

● 성과와 보수의 연계 방안

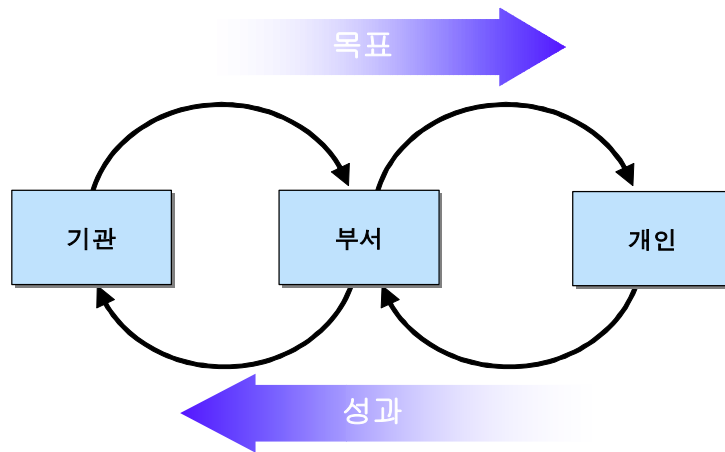
성과연봉, 상여성과금	<ul style="list-style-type: none"><li>• 성과연봉은 현재 3급 이상이 적용대상이 되고 있는 연봉제에 있어 기본연봉을 제외한 성과연봉 조정율을 결정하는 것임</li><li>• 성과상여금의 결정방식은 목표관리제하에서와 마찬가지로 3급 이상에 적용되는 성과연봉 조정율과 동일함</li></ul>
특별승급제	<ul style="list-style-type: none"><li>• 연봉제가 적용되지 않는 4급 이하, 특히 하위직을 중심으로 개인에 대한 성과평가결과 정보를 활용함에 있어 승진 등 인사관리 측면과 성과상여금 등 보수적인 측면을 조합하는 방안의 하나</li></ul>

● 교육훈련 적용 측면에서의 활용

- 공직자들은 다양한 국내외 교육훈련과 장단기의 교육훈련이 실시되고 있는바 개인단위의 성과평가결과를 교육훈련 대상자 선정에 있어 인센티브로 활용할 수 있음.

#### 4. 개인성과 조직성과의 유기적 연계

- 각 조직들은 자신들의 구조, 우선순위, 조직문화 등을 반영하여 상이한 성과관리체제를 구축하지만, 다음과 같은 원칙들을 실행함으로써 결과에 대한 개인의 책무성을 증진시킬 수 있음. 이 원칙들은 개인성과 조직의 성공간의 분명한 연계를 구축하는데 기여하며, 따라서 조직문화를 좀 더 결과 지향적이며, 고객 지향적이며, 협력적으로 전환하는데 기여함.



##### 개인성과 조직성과의 유기적 연계 원칙

- 개인의 성과기대와 조직의 목표의 분명한 연계를 구축하라.
- 성과기대를 조직(팀)간 목표와 연계하라.
- 조직의 우선순위의 확인을 위해 성과정보를 지속적으로 제공하고 활용하라.
- 조직의 우선사업들에 주목하도록 follow-up을 요구하라.
- 성과에 대한 종합평가를 위해 개인의 역량(competency)을 활용하라.
- 개인의 임금과 조직의 성과를 연계하라.
- 성과평가는 효과적인 차등화(distinction)를 기반으로 하라.
- 조직구성원을 성과관리체제 구축?관리에 참여시켜라.
- 성과관리체제의 변화기간 동안 연속성을 확보하라.

### ■ 개인의 성과기대와 조직의 목표의 분명한 연계를 구축하라.

- 개인의 성과기대(performance expectation)와 조직의 목표의 분명한 연계는 개인으로 하여금 자신의 활동과 조직의 목표간의 유기적 연계를 확인하는데 도움이 됨.
- 개인의 업무수행을 좀 더 폭넓은 결과와 연계시킴으로써 개인으로 하여금 자신의 업무활동과 조직목표간의 연계를 이해하고, 조직목표의 달성에 대한 자신의 책임과 역할을 확립하는데 기여함.

### ■ 성과기대를 조직(팀)간 목표와 연계하라.

- 조직의 경계를 넘어선 조직간 협력, 협조, 팀워크 등은 결과에 대한 책임성을 높이는데 기여함.
- 대부분의 성공적인 조직들은 결과들을 달성하기 위해 조직간 협력, 연계, 팀워크 등을 강화하는데 초점을 맞춤으로써 성과관리체제를 결과에 대한 책임성을 증대시키는데 이용함.

### ■ 조직의 우선순위의 확인을 위해 성과정보를 지속적으로 제공하고 활용하라.

- 개인들은 상시적으로 성과정보를 활용하여 성과미흡부분을 확인하고 개선을 모색하는 방향으로 활용함.
- 대부분의 성공적인 조직들은 개인들에게 객관적인 성과정보를 제공함으로써 조직의 결과를 달성하는데 있어 개인의 기여도를 확인케 하며, 상시적으로 성과미흡부분을 확인하고 개선을 모색할 수 있도록 도움을 줌.

### ■ 조직의 우선사업들에 주목하도록 follow-up을 요구하라.

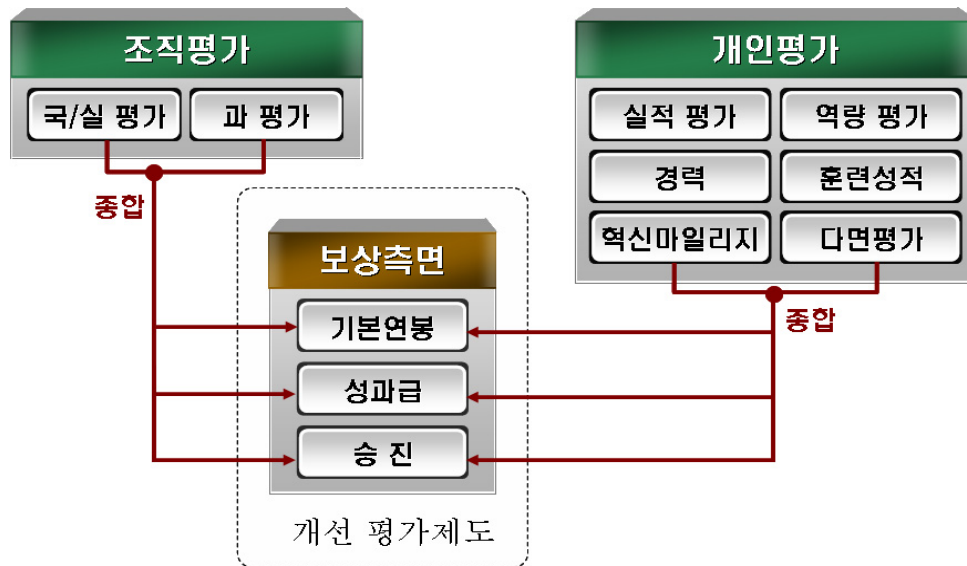
- 성과미흡부분을 극복하기 위한 추가적 노력을 요구하고 관리함으로써, 조직은 진보를 위한 조직구성원의 책무성의 중요성을 강조함.
- 대부분의 성공적인 조직들은 개인으로 하여금 성과정보를 기초로 추가적인 노력을 하도록 요구함. 즉, 성과미흡부분에 대해서는 추가적 행위를 요구함으로써, 조직의 목표달성과과정에서 개인의 책임성 확보의 중요성을 보여줌.

■ **성과에 대한 종합평가를 위해 개인의 역량(competency)을 활용하라.**

- 역량은 개인이 조직의 성과에 효과적으로 기여하는데 필요한 행태와 기술을 규정함.
- 성공적인 조직들은 개인이 조직의 결과에 효과적으로 기여하는데 필요한 기술과, 행태들을 규정한 역량지표(competency index)를 활용하며, 이러한 역량지표는 타당성 있고, 신뢰성이 있으며, 투명한 성과관리체제를 기반으로 함.

■ **개인의 임금과 조직의 성과를 연계하라.**

- 조직구성원의 지식, 기술을 조직의 결과에 대한 기여도와 연계시키기 위한 임금, 인센티브, 보상체계는 타당성 있고, 신뢰성이 있으며, 투명한 성과관리체제를 기반으로 함.
- 성공적인 조직들은 임금, 인센티브, 보상체계들을 개인의 지식, 기술, 조직결과에 대한 기여도와 효율적으로 연계시키기 위해 노력함.



■ **성과평가는 효과적인 차등화(distinction)를 기반으로 하라.**

- 효과적인 성과관리체제는 성과우수자와 성과미흡자에 대한 차등보상을 위해 분명하고 건설적인 환류와 함께 필요한 객관적인 정보와 자료들을 제공함.

- 효과적인 성과관리체제는 효과적인 성과차등화를 위해 다음의 세 가지 목표를 추구함. 첫째, 개인으로 하여금 조직의 목표와 성과목표를 달성하는데 있어 자신들의 기여를 최대화하도록 돕기 위해 솔직하고 건설적인 환류를 제공하기 위해 노력함. 둘째, 성과우수자에 대한 보상에 필요한 객관적이고 사실기반의 정보를 관리자에게 제공하기 위해 노력함. 셋째, 성과미흡자를 다루기 위해 필요한 정보와 자표를 제공함.

#### ■ 조직구성원을 성과관리체제 구축·관리에 참여시켜라.

- 가능한 성과관리체제 구축 초기에 조직구성원을 참여시킬수록 성과관리체제에 대한 이해를 증진하고 협력적인 시각을 갖게함.
- 성공적인 조직들은 성과관리체제를 개발하는데 있어 개인들을 적극적으로 참여시키고, 성과관리체제에 대한 지속적인 훈련을 시킴으로써 조직의 목표와 성과목표에 대한 이해와 관심을 증대시키는데 기여함.

#### ■ 성과관리체제의 변화기간 동안 연속성을 확보하라.

- 전환기는 상당한 시간을 필요로 하므로, 변동 관리와 기타 조직목표에 대한 책임을 강화함.
- 성공적인 조직들은 특히 전환기에 조직목표에 대한 책임성을 강화하는데 초점을 둬.

■ **첨부 1.**

BSC에 기초한 성과관리 체제 구축사례(특허청).

■ **첨부 2.**

통합성과관리에 기초한 성과관리 체제 구축사례(산업자원부)

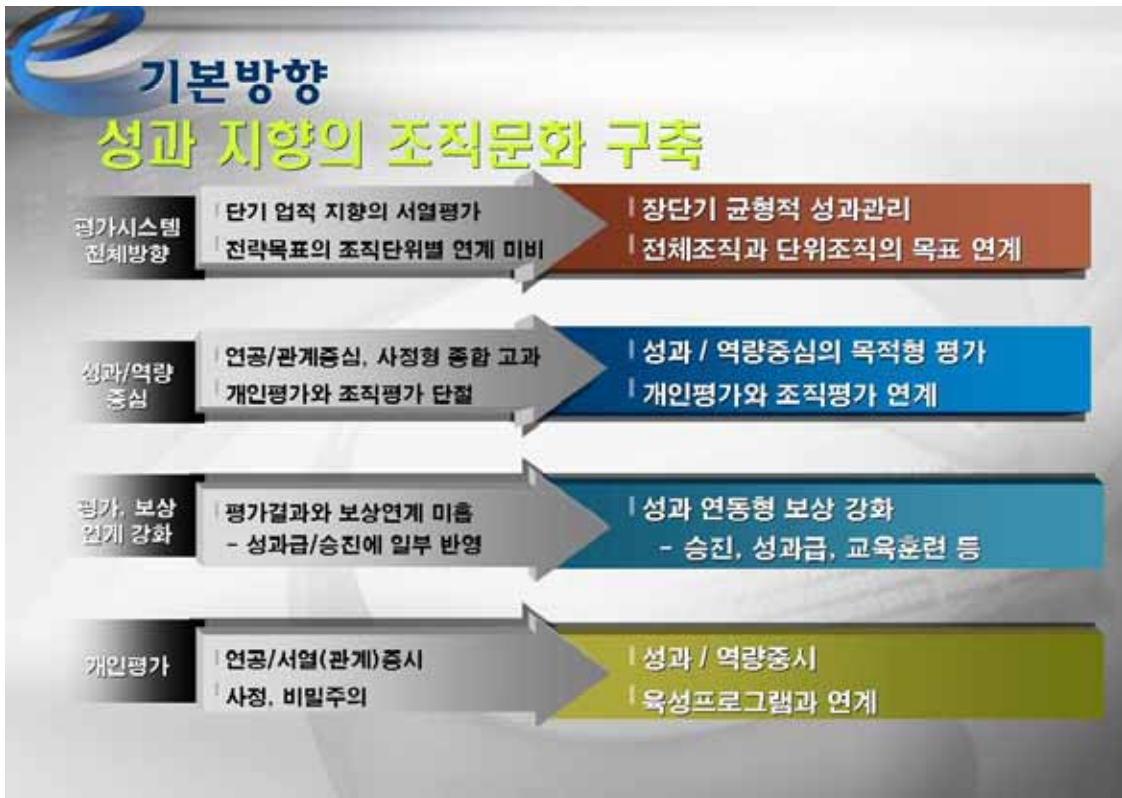




## I. 특허청 성과관리 프로젝트 개요

### 특허청 BSC시스템 추진배경

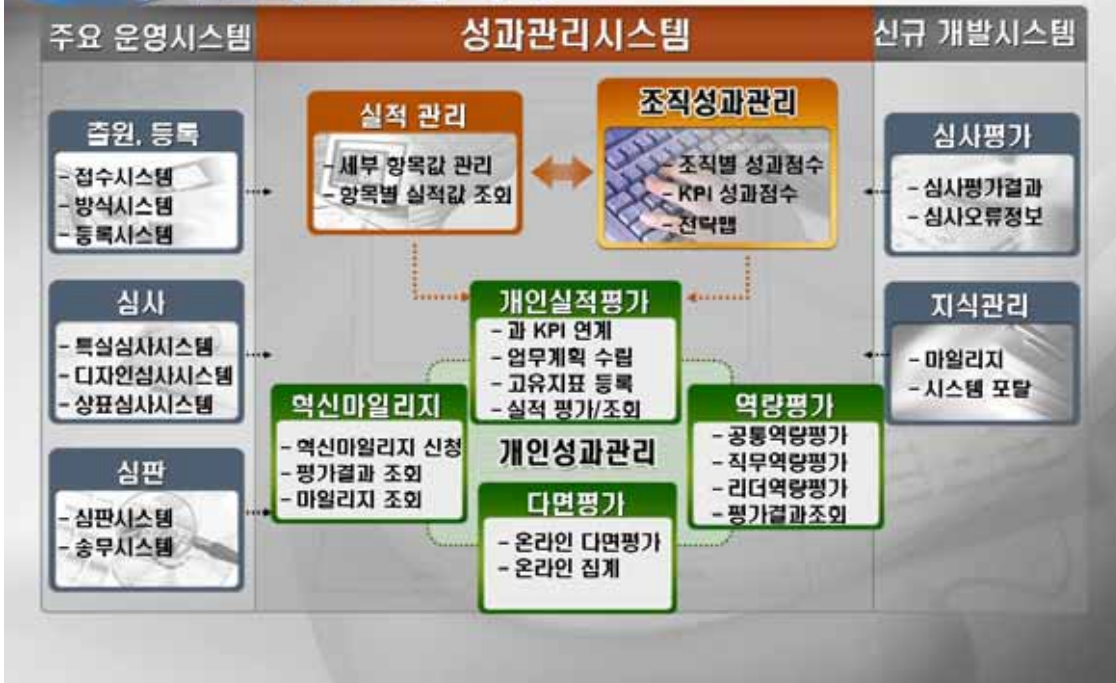
- ▮ 조직의 비전과 전략 달성을 위해 **구성원 역량을 결집**하고 **커뮤니케이션을 활성화**할 수 있는 전략적 성과관리시스템 필요
- ▮ 조직과 개인의 성과를 체계적으로 관리할 수 있는 **성과중심의 특허행정혁신 인프라 구축**



## II.특허청 BSC시스템

1. 조직성과관리 시스템
2. 개인성과관리 시스템

### 성과관리시스템 구성



## 비전 및 전략

“지식재산을 효과적으로 보호, 기술혁신과 지식창출 환경을 조성”

- 세계최고의 심사/심판 서비스 수행
- 최첨단 U-특허청 전자정부 서비스 제공
- 국가지식재산 경쟁력 강화
- 지재권의 보호기반 강화
- 성과 및 고객지향적 특허행정 구현

19개의 핵심성공요인(CSF)도출  
(32개 전칭 핵심성과지표)

## 특허청 BSC 관점

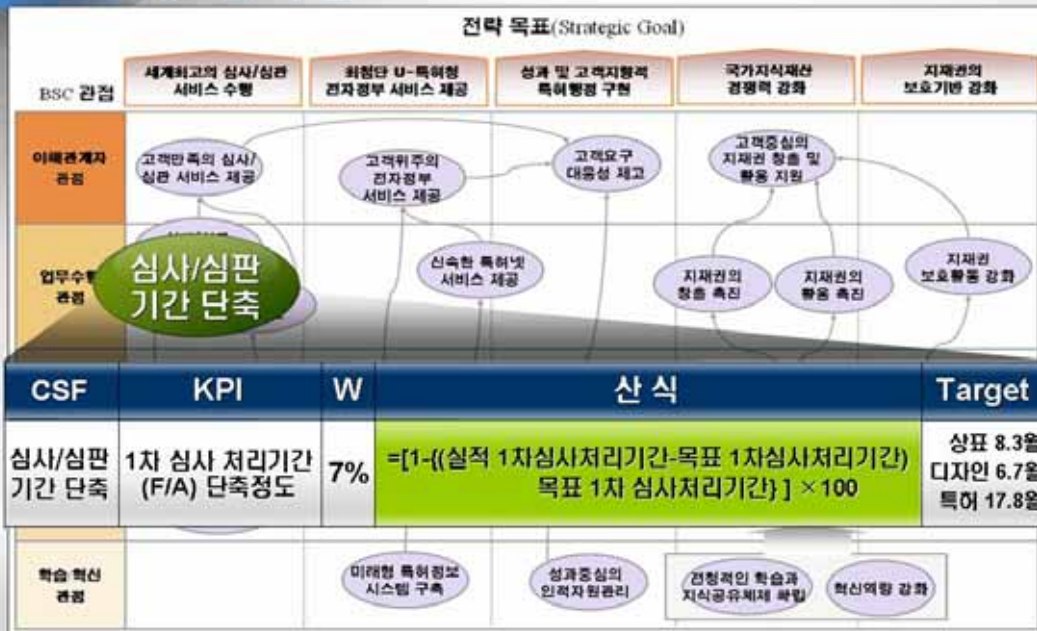
- **이해관계자 관점:** 우리는 이해관계자 (대국민, 기업, 지재권관계자)들에게 어떻게 보여질 것인가?
- **재무적 책임 관점:** 우리는 정부예산에 대하여 얼마나 효율적이며 책임감 있게 운영할 것인가?
- **업무수행 관점:** 우리는 이해관계자의 만족을 위해 업무프로세스를 얼마나 잘 수행할 것인가?
- **정책관점:** 우리는 효과적인 정책수립 및 제도개선을 통해 원활한 업무수행과 이해관계자의 만족을 위해 어떻게 수행 할 것인가?
- **학습 및 혁신관점:** 우리는 어떠한 방법으로 학습하고 개선하여 우리의 역량을 강화 할 것인가?

## 전략목표 하부전개

### 성과관리(BSC) 모형실계



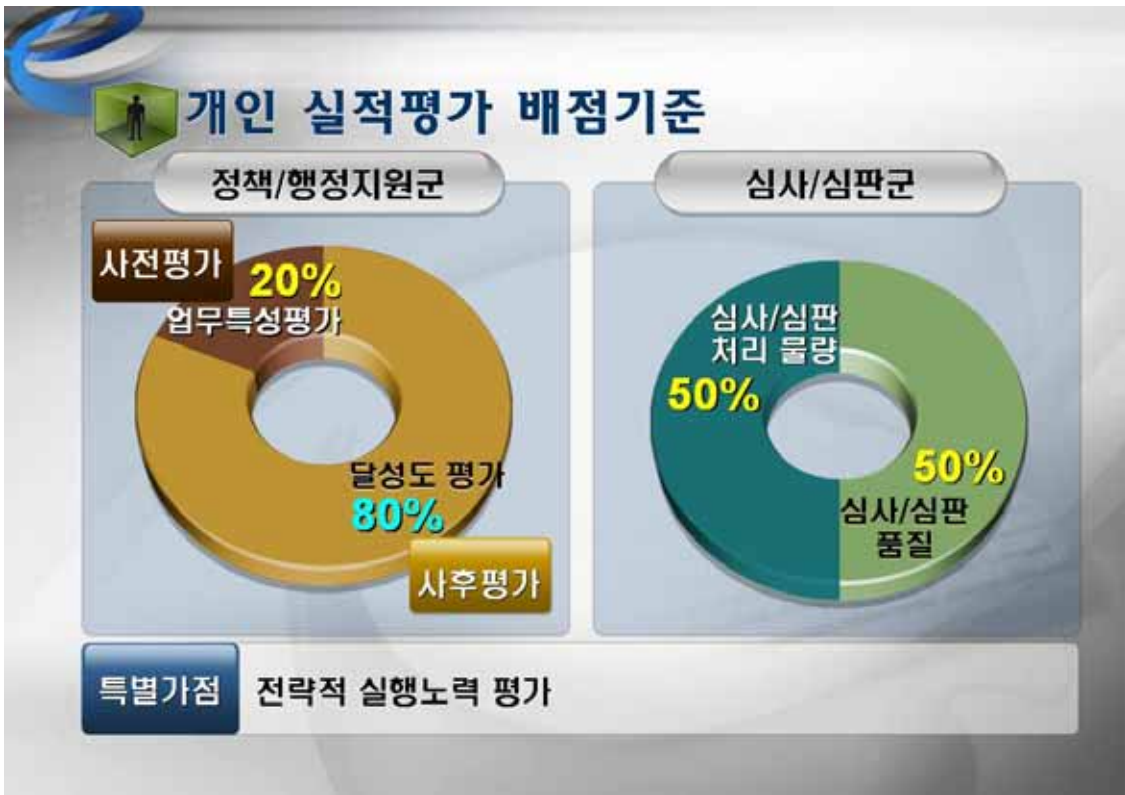
## 전청 전략맵





### 조직 대 개인평가 가중치

구분	국/실장	과장	팀장 (4급/5급)	담당 (4급)	담당 (5/6/7급)	기능
조직평가	상위직급 조직평가의 비중이 높아짐		조직평가 (30%)		조직평가(10%)	
	조직평가(80%)		조직평가 (40%/15%)		개인평가(90%)	
개인평가	개인평가(20%)		개인평가 (70%)		개인평가(90%)	
			개인평가 (60%/85%)		하위직급 개인평가의 비중이 높아짐	



### 역량평가 가중치 및 항목수

직급/직무 구분	국/실장	과장	팀장	담당	기능
<b>공통역량</b> (전칭차원)	공통역량(20%, 2항목): 고객서비스선도(내부고객포함), 역신마인드				
<b>직무역량</b> (직무단위 + 계층차원)	<b>리더역량</b> (80%, 6항목)  상위직급 리더역량의 비중이 높아짐	<b>리더역량</b> (60%, 6항목)	<b>리더역량</b> (40%, 5항목)	<b>직무수행역량</b> (80%, 3~4항목)	
			<b>직무수행역량</b> (40%, 3항목)	하위직급 실무적 역량의 비중이 높아짐	
		<b>직무수행역량</b> (20%, 2항목)			

## 다면평가

평가 대상자

**평가 단위/항목/가중치**

- 課를 기본단위로 부서특성에 따라 인원가감  
- 평가대상자의 태도, 능력을 모르는 사람이 평가하는 문제점 해소
- 역량항목을 사용, 직급/직위별 특성에 따라 항목과 평가자별 가중치 차별화
- 탁월, 우수, 보통, 미흡의 4단계로 절대평가

**평가 시기/대상/관리**

- 년2회 실시 (상,하반기), 전 직원 대상
- 정기적/누적적 실시/관리로 인기투표라는 불신감 해소
- 성과/역량 향상을 위한 기초자료로 활용

## 개인성과관리시스템의 특징

**공무원  
평정규정 준수**

다면성적평정

- 근무수행 실적
- 근무수행 능력
- 태도

경력/훈련성적평정

**정교한 평가요소**  
<개인 승진배점기준>

조직성과평가	다면평가
개인성과평가 <small>·조직/개인성과 연계</small>	·상사의 일방평가 보완
역량평가 <small>·직급, 직위별 특성에 맞는 역량모델구축</small>	혁신마일리지 <small>·지속적 혁신활동유도</small>
태도	특별가점
경력, 교육훈련	·전청차원 전략적 기여도 반영

전략적  
성과관리시스템

정기평가 및 DB화

↓

특허정  
BSC 시스템

↑

실시간 모니터링 및  
평가결과 확인

→

ON-Line  
통합관리



### III. 평가 제도 운영 방안

#### 평가군 선정 방안

“업무성격 유사, 비교 가능한 평가군으로 구분, 관리”

##### 현재 평가군

- 직급별 강제서열 방식
- 평가자 주관적 판단 개입
- 점수화 변별력 저하
- 피평가자 수용도 저하

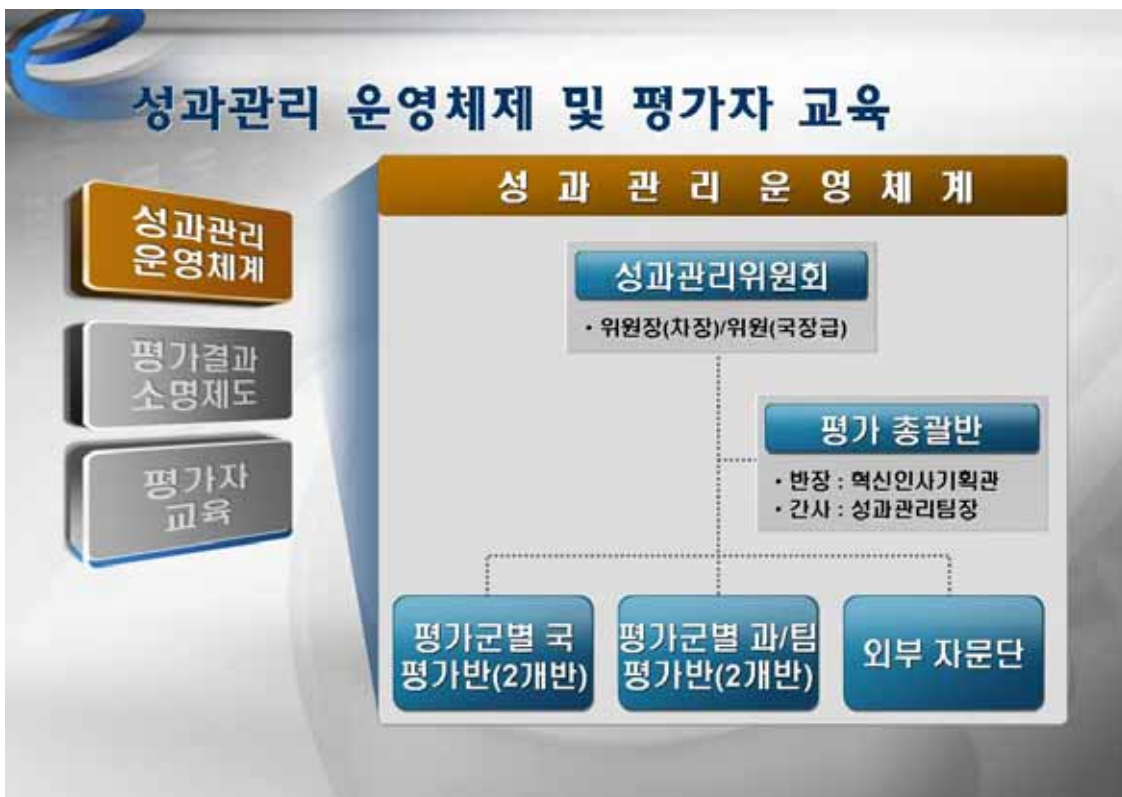
##### 평가군 조정안

- 3개 평가군으로 운영
  - 정책/행정 지원군
  - 심사군
  - 심판군

## 평가 프로세스 - 평가절차 및 시기

구분	중간평가	최종평가
평가시기	매년 7월	익년도 1월
평가대상 기간	'05. 1. 1 ~ '05. 6. 30	'05. 1. 1 ~ '05. 12. 31
반영비중	30%	70%
평가방법 및 활용	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ 부서별 자체평가보고서 작성</li> <li>▮ 평가반 검증 및 조정</li> <li>▮ 평가대상 지표의 가중치의 합을 조정하여 전체 점수 환산</li> <li>▮ 평가반의 분석 및 피드백</li> <li>▮ 하반기 목표수준 조정의 근거자료로 활용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ 부서별 연간성과보고서 제출</li> <li>▮ 평가반의 국/실, 과/팀 평가 실시</li> <li>▮ 평가반의 분석 및 피드백</li> <li>▮ 차년도 성과지표 개발·보완 등 매년 수립되는 성과관리 기본 계획에 반영</li> <li>▮ 전략 실행의 미비사항 분석 및 주요정책 등 정책품질에 환류</li> </ul>

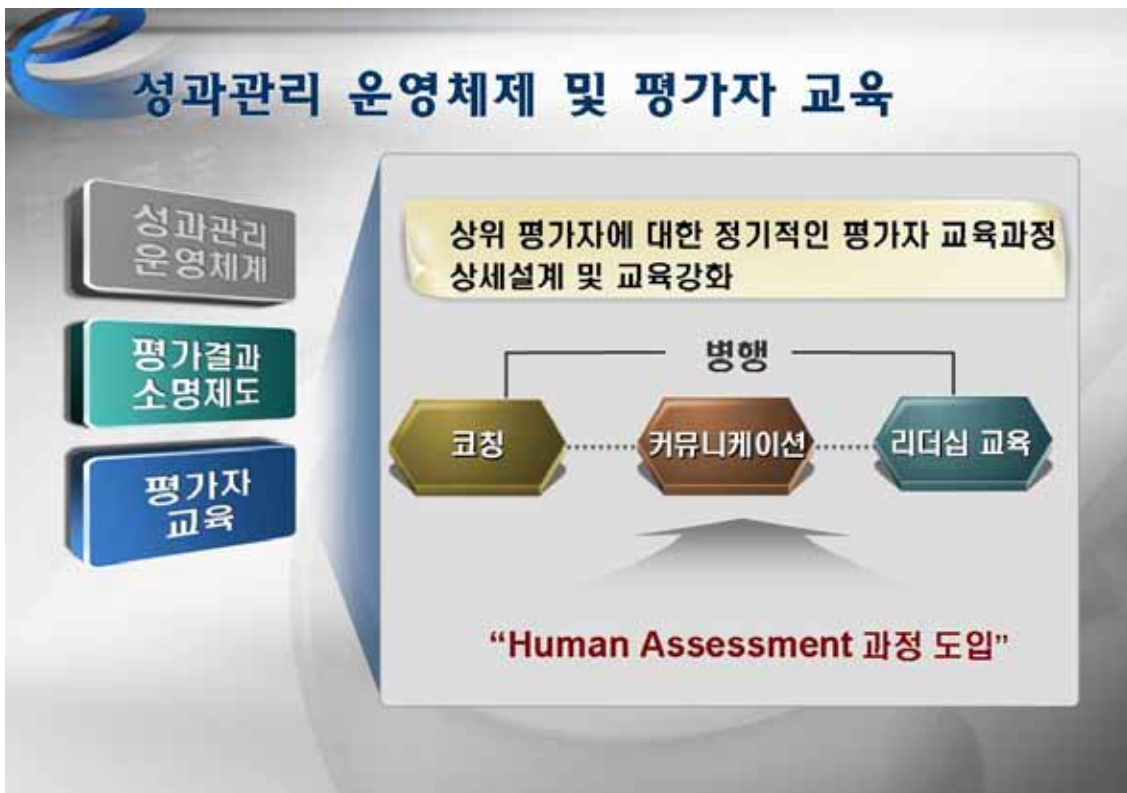
## 성과관리 운영체제 및 평가자 교육



## 성과관리 운영체제 및 평가자 교육



## 성과관리 운영체제 및 평가자 교육



## 평가결과의 활용

### 승진 연계

- 성과관리시스템의 평가점수 집계 및 서열화 실시, 배수범위내에서 인사위원회 협의 거쳐 청장 최종 결정

### 성과급 연계

- 평가군별 개인 평가등급 따른 성과급 차등 배분
- 조직 및 개인실적 중심으로 성과급 연계
- 성과재원 추가 확보시 우수부서 인센티브 부여


### 교육훈련, 이동배치

- 성과평가결과에 따라 교육훈련 대상자 선정 및 교육프로그램 개발등에 활용
- 직위공모 및 보직이동시 성과평가 결과 활용

## IV. 기대효과

**기대효과**

**“성과중심의 특허행정혁신 인프라 구축”**



- 전청 전략목표를 국·과 및 개인 성과목표로 하부전개
- 비전과 전략을 KPI로 구체화
- 전략의 인과관계 맵핑
- 전략 실행 상황 실시간 모니터링
- 목표달성도의 통계 분석

전략 집중형 조직 구현

- 조직성과달성도를 개인성과 평가에 연계
- 성과 연동형 보상체계 확립
- 성과와 역량에 기반한 육성형 평가체계 구축
- 공정한 경쟁을 통한 조직역량 극대화

성과중심 조직문화 정착

- 평가의 신뢰성, 적시성 확보
- 성과 관련 DB를 활용한 피드백 면담제도 운영
- 평가결과를 반영한 합리적 목표설정 및 성과계획 수립
- 평가결과 분석을 통한 평가역량 제고

평가+환류 프로세스 개선



**전략적 성과관리 추진사례**

- 인사·정책·혁신 통합평가시스템 -

2005. 9. 29

 **산업자원부**

〈보고 순서〉

I

2005년도 산업자원부 성과관리 추진체계

II

통합평가시스템('03~'04년) 개요 및 특징

III

'05년 통합평가시스템 개편 방향

I

2005년도 산업자원부 성과관리 추진체계

## 1. 산업자원부 성과관리 체계

### 추진 배경

- '03~'04년 : 수요자 정책다면평가, 통합평가시스템 등 성과관리 추진기반 마련
  - 평가의 신뢰성 부족, 성과와 보상연계 등 미흡
- '05년 : 직무성과계약제, 자체평가 및 통합평가시스템 내실화 → **성과관리체계 확립**

### 체계적 목표설정

- 4대 목표-12대 이행과제 -126개 세부사업 (연두업무보고과제)
- 3개 공동혁신과제 및 2개 자체추진과제

### 합리적 성과평가

- 4급 이상 개인별 직무성과 계약 체결
- 수요자 정책다면평가 실시
- 부내혁신포털을 통한 실시간 모니터링

### 성과와 보상연계

- 통합평가결과의 인사 및 보수 반영 확대
- 개인별 점수 On-Line상에서 3년간 누적

## 2. 성과관리 추진체계 확립(1)

### ▶ 정책평가 추진체계 개요



성과의 주기적 점검과 철저한 검증 → 목표의 차질 없는 달성

## 2. 성과관리 추진체계 확립(II)

### ④ 혁신관리 추진체계 개요



혁신성과평가위원회 운영 및 혁신마일리지 확대적용

## 3. 평가결과와 보상간 연계 강화

### 통합평가결과(개인+부서)

- 3년간 누적관리 ⇒ 승진 · 교육훈련 등 인사관리자료로 활용
- 당해연도 성과급 지급에 **100% 반영**  
- '04년도 통합평가순위로 4급 이상 성과급 등급 결정('05.2.14)

### 부서평가결과

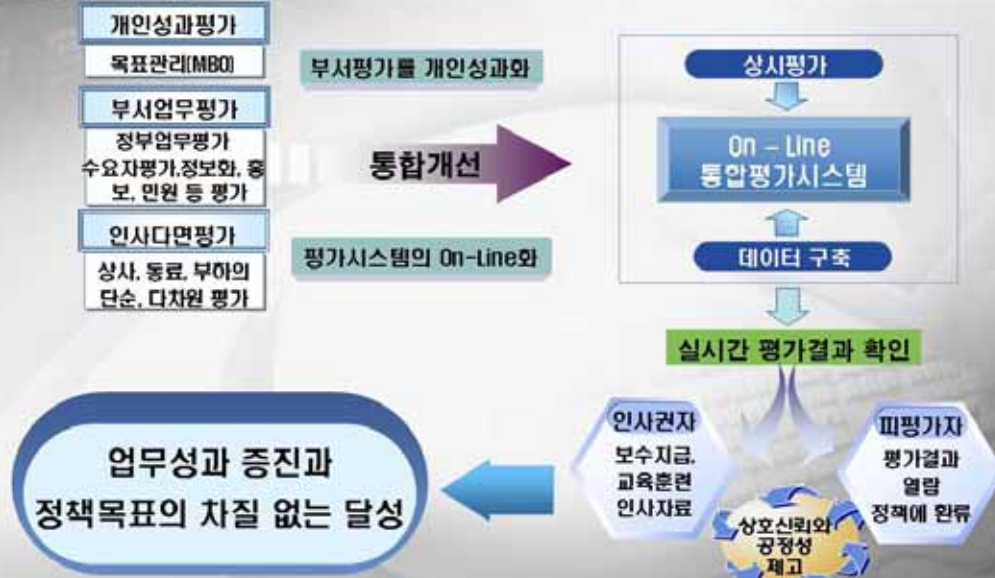
- '04년도 기관평가결과에 따른 포상금을 부서평가결과에 따라 지급



## II 통합평가시스템('03~'04년) 개요 및 특징



## 2. 구축 내용



## 3. 평가방법 및 평가항목('03년~'04년)

### 평가항목의 통합을 통한 평가제도의 개선

- 연공서열식 평가로 형식화된 MBO ⇒ On-Line化를 통한 내실화
- 국조실의 기관평가 등 외부평가 → 모든 부서 평가(자체평가항목 신설)

구분	MBO	인사 다면 평가	부서평가									
			정책평가		기타평가							
			정부업 무평가	수요자 평가	업무역 신	PC RM	국정 홍보	전자정 부구현	산하기 관관리	예산 관리	민원 전화	보안 교육
정책 부서	30	20	15	15	3	3	3	2	2	3	2	2
지원 부서	40	20	20	-	5	-	3	5	-	-	4	3
연구 부서	40	20	10	10	3	3	3	3	2	2	2	2

#### 4. 평가항목(1)- 인사다면평가(단순·다차원)



#### 4. 평가항목(II)- 수요자 정책다면평가(1)



#### 4. 평가항목(II)- 수요자 정책다면평가(2)

4차례 실시한 고객다면평가 결과, 정책전반에 대한 **만족도(평균) 개선**



당초 취약했던 홍보, 적절성, 여론수렴 등도 지속개선

◆ 정책홍보 :

44.65 → 58.55

◆ 적절성(지원규모, 규제강도) :

47.29 → 62.69

◆ 여론수렴 :

51.06 → 65.22

III

'05년 통합평가시스템 개편 방향

## 1. 통합평가시스템 개편착수('05.3)

### '04년 운영상 문제점

- 평가의 신뢰성 부족
  - 통합평가에 대한 이해 및 관심 부족
- 인사이동시 평가문제점 발생

### 개편방향 설문조사 결과('05.3)



혁신·홍보 등의 낮은 비중, 복잡한 평가항목, 성과급 지급에만 활용  
**찾은 보직변경**으로 인사평가의 실효성 저하

## 2. 개편방향(1) - 평가항목 조정 등

### 평가항목 조정

- 혁신마일리지, 민원만족도 조사 등 6개 항목을 업무혁신 항목으로 통합(20%)
- "정책 홍보" 비중 확대(10%)

### 근무기간 평가반영

- 전보 전 후 평가점수를 근무기간에 따라 비율 계산
- 파견 등 "부외 발령시" 성과자료 이송

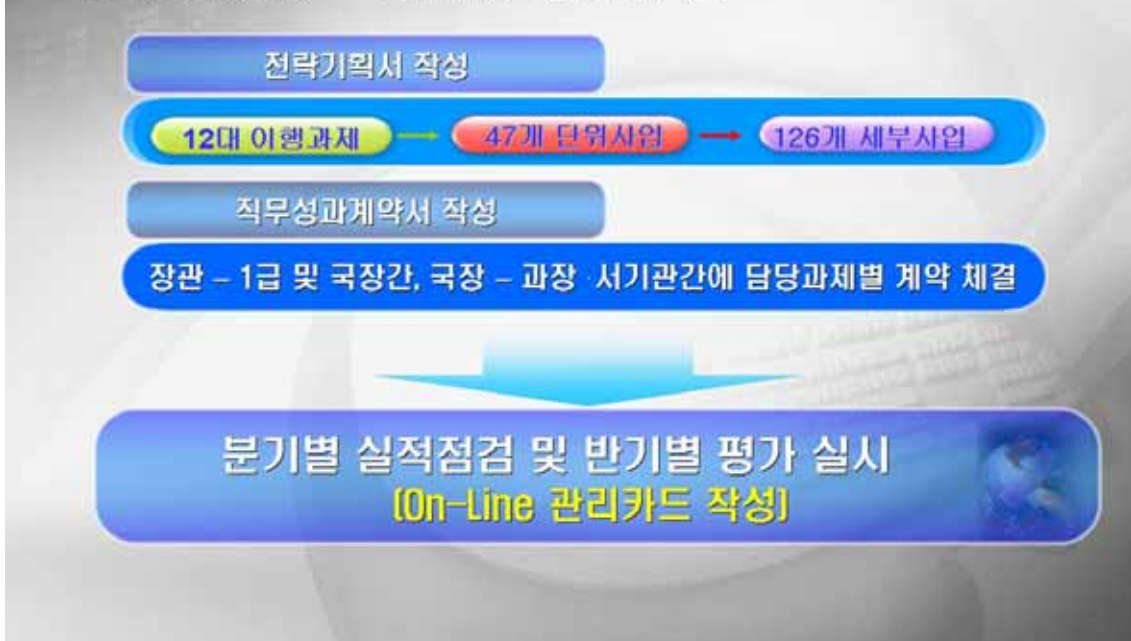
### 개편후 평가항목 비중

구분	직무성 과제역량 달성도	인사 다면평가		부서평가					
		단순	디지털	업무 혁신	정책평가		홍보관리 (PCRM포함)	전자 정부	교육
					자체평가 (혁신관리평가)	수요자평가 (내부고객만족도)			
비중 (정책/연구/지원)	30	9	6	20	10	10	10	3	2
평가주기	반기	매월	년말	분기	반기	반기	분기	분기	분기
담당부서				혁신기획관실			홍보관 리관실	정보화 담당관	총무과 (인사)

## 2. 개편방향(II) - 임무혁신(서비스품질) 평가



## 2. 개편방향(III) - "On-Line 직무성과계약제"



### 3. 시사점 및 향후 추진방향

#### 시사점

- 각종평가제도의 내실화 : 성과측정을 위한 다양한 지표개발 필요
- 피평가자의 신뢰 : 직원들의 시스템에 대한 수용성 제고가 관건
- 적극적 활용 : 수용도가 확보되면 이를 적극적으로 활용하는 것이 목적

#### 향후 추진계획

#### 통합평가 결과로 대체

- 단순 성과  $\rightarrow$  시급기준 지양  $\rightarrow$  인사 및 보직관리 기준으로 활용
- 근무성적 + 경력 + 교육 + 가점 = 승진후보자 명부
- 설명회 개최 : 쉰 직원에 대한 통합평가 개념 및 성과관리 인식 제고



## >>> 과제별 매뉴얼

- 직무성과계약제 운영 매뉴얼
- 조직경쟁력 강화와 공무원의 역량 제고를 위한  
경력개발제도(CDP) 운영 매뉴얼
- 법적 의무·권장사항 관리 매뉴얼
- 예산총액배분 자율편성(Top-down) 제도 정착을 위한 매뉴얼
- 재정사업 자율평가 매뉴얼
- 프로그램 예산구조 설정 매뉴얼
- 정부조직의 팀제 | 이해와 관리에 관한 매뉴얼
- 미래행정을 위한 뉴오피스 매뉴얼 | 혁신사무실에서 행복찾기
- 간편한 업무프로세스 재설계(BPR) 매뉴얼
- 분야별 지방이양 매뉴얼
- 행정정보공유 실무 매뉴얼
- 정책품질관리 매뉴얼
- 성과평가 및 관리 매뉴얼
- 지식관리 매뉴얼 | 정부경쟁력 향상을 위한 지식관리 노하우
- 지식관리를 위한 CoP 운영 매뉴얼
- 사업별 갈등관리 매뉴얼
- 이젠 정책 e 홍보다 | 온라인 정책홍보 혁신 매뉴얼
- 규제영향분석서 작성 매뉴얼
- 규제대안 개발을 위한 매뉴얼
- 기록관리혁신 실무 매뉴얼
- 정보의제 관리 매뉴얼
- 정보공개 기준 매뉴얼
- 국민참여형 민원·제도개선 매뉴얼



### 참·여·기·관

#### 혁신포럼

- 주관부처 / 국무조정실
- 선도부처 / 중앙인사위원회  
행정자치부  
산업자원부  
정보통신부  
국세청  
관세청  
특허청  
해양경찰청
- 포럼지원 / 행정자치부

#### 연구기관

- 연구총괄 및 조정 / 한국행정연구원
- 연구수행기관 / 한국정책학회

### 성과평가 및 관리 매뉴얼

- 발행일 2005년 12월 20일
- 인 쇄 2005년 12월
- 발행처 한국행정연구원
- 주 소 서울특별시 강남구 역삼동 701번지
- 전 화 02-564-2000
- 전 송 02-564-2013
- 인 쇄 (주)현대문화사 | 02-2278-4482