



BSC성과지표 고도화 사업 연구 용역 최종보고서

2011. 7.

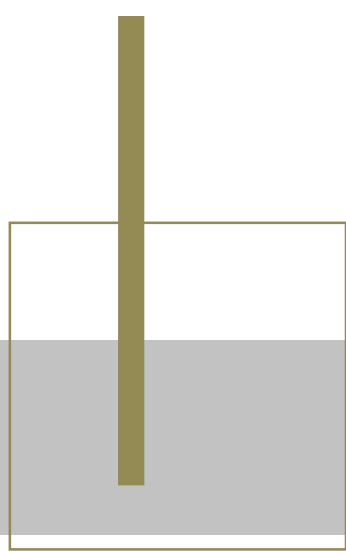


목 차

I. 프로젝트 개요	3	V. BSC 성과지표 고도화	26
1. 추진배경 및 목적		1. 조직 성과지표 개선	
2. 추진 일정		2. 개인지표 개선	
3. 추진절차			
II. 통계청 일반현황.....	7	VI. 지표등급 평가	37
1. 인원현황		1. 지표 등급 평가의 목적	
2. 통계청의 전략 방향		2. 지표 등급 평가 기준 및 내용	
		3. 지표 등급 평가 항목 및 세부 항목	
III. 성과관리 고도화의 개요.....	10	4. 국 단위 평가 결과	
1. 성과관리의 기본틀		5. 과 단위 평가 결과	
2. 전략적 성과관리시스템의 고도화를 위한 추진테마		VII. 성과평가 및 발전방안	43
3. 고도화 테마별 추진내용		1. 통합성과관리시스템 기본구조	
IV. 성과관리 현황 분석	14	2. 성과평가 운영 개요	
1. 성과지표 현황분석 및 수준 파악		3. 성과 측정 및 평가 방안	
2. 미션, 비전 전략체계 분석		4. 평가결과의 활용	
3. 벤치마킹 분석		5. 단계별 성과관리 운영 및 정착방안	
		6. 성과관리 운영의 장애요인	
		7. 성과관리 성공의 기본원칙	
		8. 성과관리 운영 성공 요인	

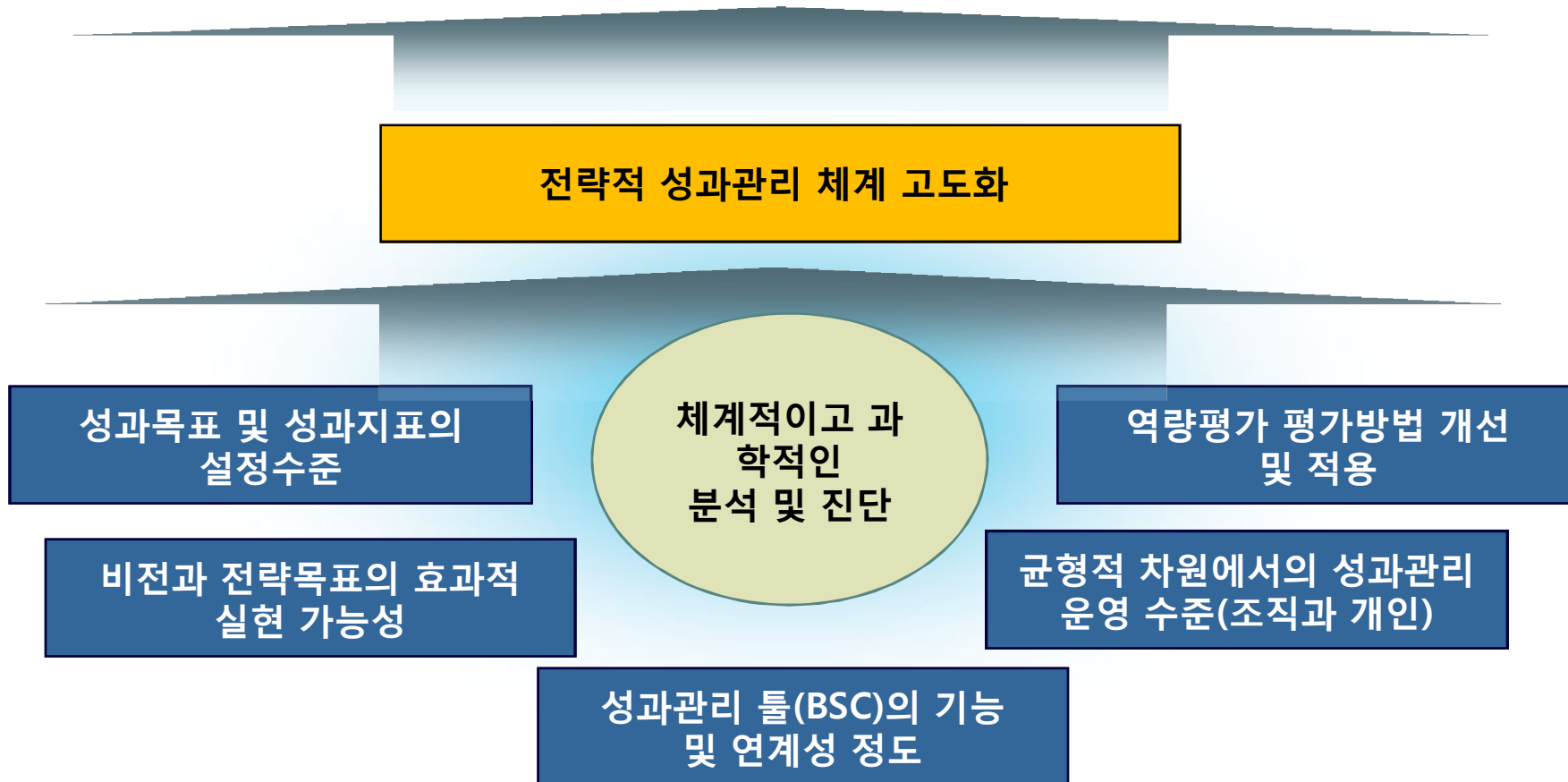
I. 프로젝트 개요

1. 추진배경 및 목적
2. 추진일정
3. 추진절차



1. 추진 배경 및 목적

- 본 프로젝트는 관련 법령개정, 조직재편 등 대·내외 행정환경 변화에 능동적으로 대응하기 위해 통계청의 성과관리 시스템 전반에 대해 진단하고 최적의 성과관리체계 고도화 구축을 통해 개인 역량평가 체계에 적용하기 위함



2. 추진 일정

I. 프로젝트 개요

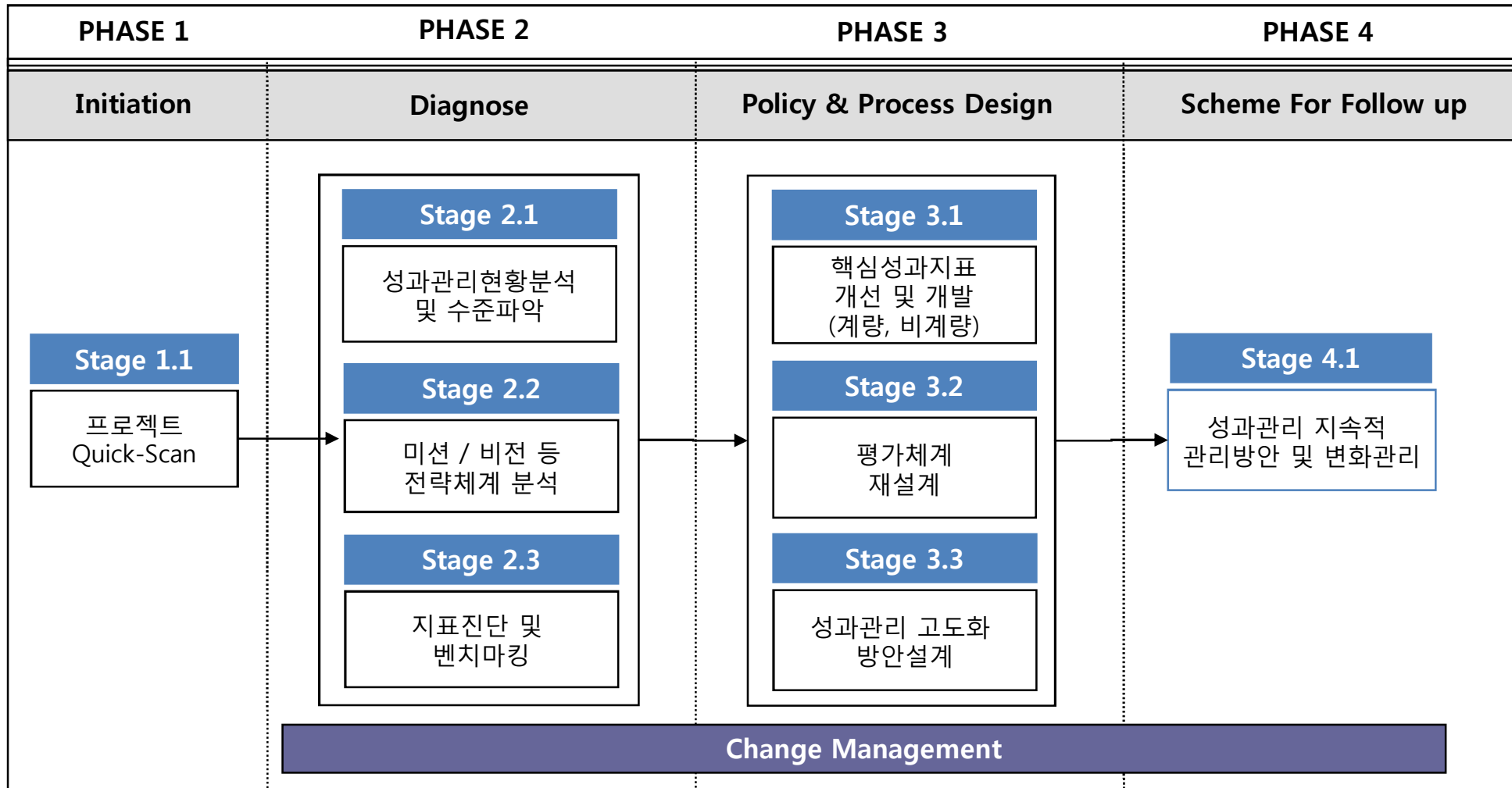
✓ 본 프로젝트의 추진은 간부 및 부서 담당자 교육과 참여를 통해 진행됨

구 분	교육 및 컨설팅일정	대 상	주요내용
타 부처 벤치마킹	2011. 4. 6	행정안전부/특허청/관세청	- 평가체계와 개인평가(근평)에 관한 사항 (정부업무 평가 와 BSC평가 결과 반영 정도 등)
착수 보고	2011. 4. 12	간부급	- 프로젝트 추진 내용
국장급 인터뷰	2011. 4. 27~28	국장급(8명)	- 통계청 비전/전략, 조직역량 및 경쟁력 강화를 위한 의견수렴
T/F팀 회의 개최	2011. 4. 28	T/F 팀	- 정기회의
1차 교육	2011. 5. 2	간부급	- 성과관리의 기본 이해와 프로젝트 추진 방향
2차 교육	2011. 5. 2	각 부서 성과관리 담당자	- 성과지표 고도화 이해 및 실습
1차 부서별 코칭	2011. 5.18 ~ 19	부서별 간부 및 담당	- 팀별 과제도출 및 지표개발 방법론 설명 - 부서별 지표연계표 작성(CSF & KP연계)
2차 부서별 코칭	2011. 5.24 ~ 26		
2차 TF팀 회의	2011. 6. 2	TF팀	- 부서 평가지표 설정 관련 내용
중간보고	2011.6.15	TF팀	- 중간보고 발표 및 토론
개인지표 작성	2011.6.20-7.6	전 직원	- 개인별 지표 및 정의서 작성
지표등급평가	2011.6.30	각 국장, 부서장(과장)	- 국단위 지표 및 과단위 지표 평가
1차 개인지표 코칭	2011. 7. 7	각부서	- 각 부서를 순회하며 개인지표 코칭
2차 개인지표 코칭	2011.7.11	각 부서	

3. 추진 절차

I. 프로젝트 개요

- 본 연구는 성과관리 진단, 선진 기관의 벤치마킹 및 성과관리체계 개선 등의 체계적인 절차에 의해서 프로젝트가 진행됨



II. 통계청 일반현황

1. 인원현황
2. 통계청의 전략 방향

1. 인원 현황

II. 통계청 일반현황

✓ 통계청의 인원현황은 정원은 본청(577명), 교육원(30명), 개발원(43명), 지방통계청(1,587명) 합하여 2,257명이며, 현원은 본청(593명), 교육원(31명), 개발원(42명), 지방통계청(1,539명) 합하여 2,205명으로서, 현원이 정원대비 52명 적게 배치되어 있음
(2011. 1. 1 현재)
(단위 : 명)

< 정원현황 >

구분	정무직	고위 공무원	계약직	4급	5급	6급	7급	8급	9급	연구사	기능직	소계
본청	1	7		49	131	160	158	39	4	1	47	577
교육원		1		2	8	5	5	4			5	30
개발원		1		3	18	16	4				1	43
지방청		3	2	14	72	260	452	549	145		90	1,587
합계	1	12	2	68	229	441	619	592	149	1	143	2,257
구성비(%)	0.05	0.5	0.1	3.0	10.2	19.6	27.4	26.2	6.6	0.05	6.3	100.0

※ 복수직 포함(3·4급 3명, 4·5급 22명)

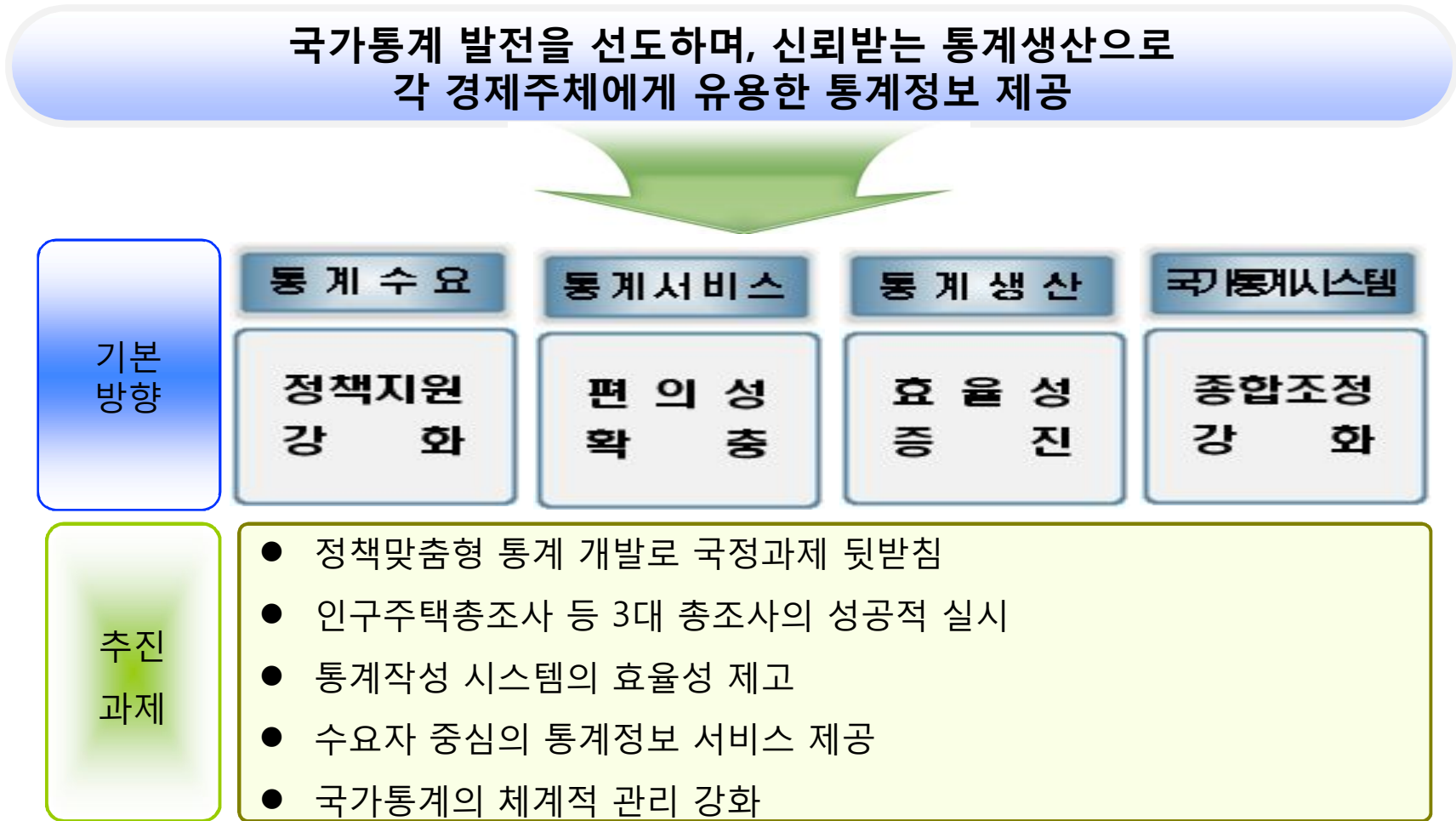
< 현원현황 >

구분	정무직	고위 공무원	계약직	4급	5급	6급	7급	8급	9급	연구사	기능직	소계
본청	1	7	3	47	129	160	148	45	7	1	45	593
교육원		1		2	8	5	5	5			5	31
개발원			2	2	18	16	3				1	42
지방청			16	14	65	260	448	541	105		90	1,539
합계	1	8	21	65	220	441	604	591	112	1	141	2,205
구성비(%)	0.05	0.4	0.9	2.9	10.0	20.0	27.4	26.8	5.1	0.05	6.4	100.0

※ 복수직 포함(3·4급 3명, 4·5급 23명), 일반계약직공무원 포함(고위공무원단 4명, 4호 3명, 5호 3명, 9호 11명)

2. 통계청의 전략 방향

- ✓ 국가통계 발전을 선도하며, 신뢰받는 통계생산으로 각 경제주체에게 유용한 통계정보 제공이라는 기관 미션과 비전을 바탕으로 기본 방향(통계수요, 통계서비스, 통계생산, 국가통계시스템)과 추진과제를 수립함

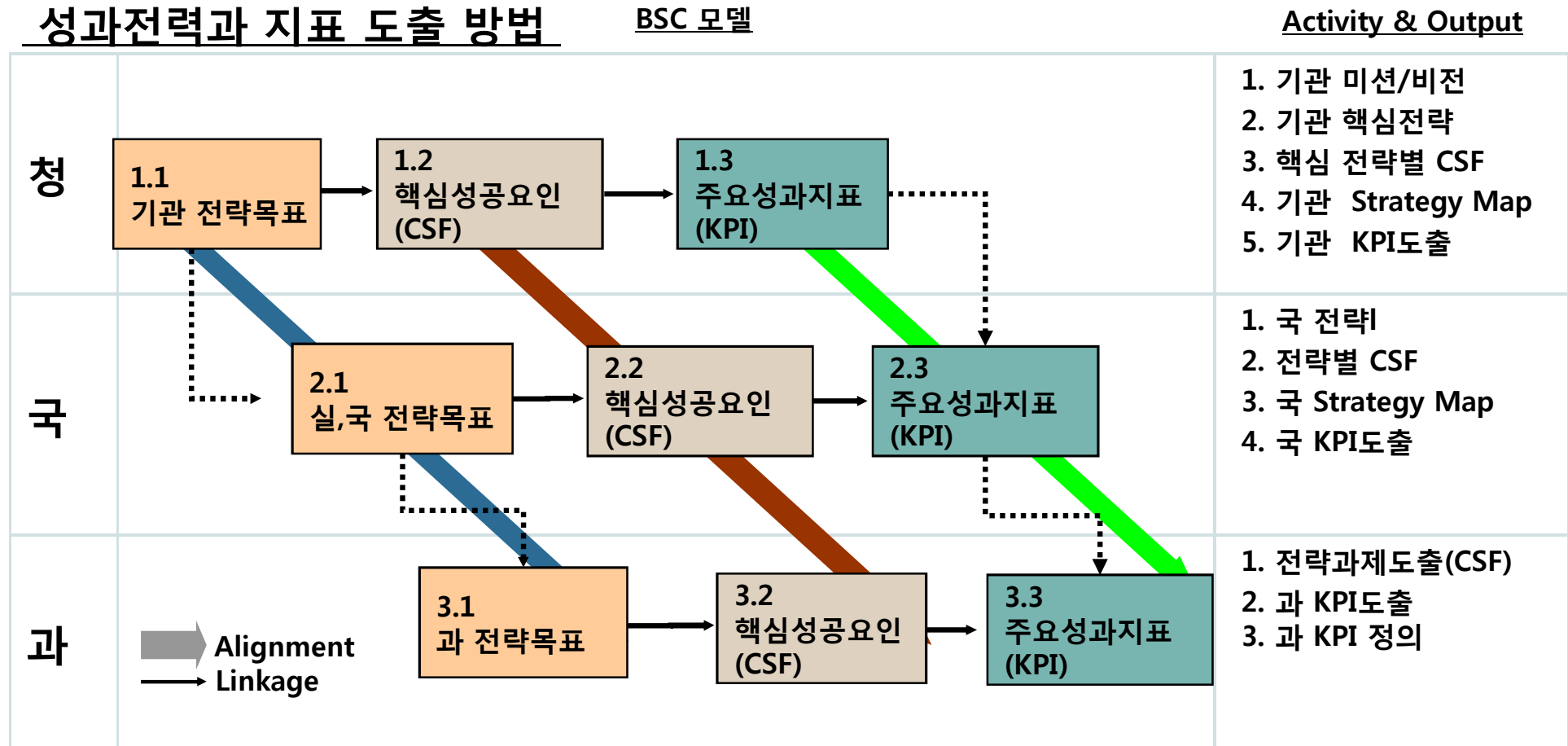


III. 성과관리 고도화의 개요

1. 성과관리의 기본틀
2. 전략적 성과관리시스템의 고도화를 위한 추진테마
3. 고도화 테마별 추진내용

1. 성과관리의 기본틀_조직의 목표와 성과지표의 연계(Cascading)

✓ 기관 차원의 핵심전략과 핵심성공요인을 국/과의 목표로 구체화하고 체계적으로 연계하여 하부로 전개함



KPI : Key Performance Indicator
CSF:Critical Success Factor

2. 전략적 성과관리시스템의 고도화를 위한 추진테마

✓ 전략적 성과관리시스템의 고도화를 위한 세부항목과 추진테마는 다음과 같이 도출함



3. 고도화 테마별 추진내용_전략체계의 연계성 강화

Ⅲ. 통합성과관리의 개요

✓ 기관, 부서, 개인차원까지 성과지표와 목표수준이 상호 연계되고 하부로 체계적으로 전개되어야 함

- 전략목표, 전략과제 간의 연계성이 확보되고 있는가?
- 기관지표 및 목표가 하부 조직의 지표/목표치와 연계관계가 있는가?

<지표, 목표수준 및 이행과제의 연계성 강화>

전략목표	배고편리한 도시			빠르고 편리한 교통체계 구축			각과별 지표			담당과
	CSF	KPI	목표	CSF	KPI	목표	CSF	KPI	목표	
도민 살고 싶은 생활환경	건설교통만족도	70점	교통행정서비스 중대	교통서비스 만족도	70점	교통행정서비스 중대	교통행정이용자 만족도	70점	교통정책과	
업무	SOC 인프라 구축	차량통행속도	차량통행속도	교통영향평가기간단축	교통영향평가기간 단축	13일	교통정책과			
				광역교통개선대책 추진	광역교통개선대책 추진	9차 지구	교통정책과			
				통합안 스톱게션	통합안 스톱게션	24%	교통정책과			
				교통정보제공	교통정보제공	8.3%	교통정책과			
				교통민원 서비스 강화	교통민원 서비스 강화	103건	교통정책과			
				광역철도 구축	광역철도 구축	12.4%	철도청민과			
				도시철도 구축	도시철도 구축	25.9%	철도청민과			
				권역내터널망	권역내터널망	2개	철도청민과			
				한강인프라구축	한강인프라구축	18%	철도청민과			
				다중교통환경 개선	다중교통환경 개선	10.4km	교통정책과			
도민 편리한 교통 서비스	대중교통 이용률	대중교통 이용률	대중교통서비스 향상	대중교통서비스 향상	85%	교통정책과				
			대중교통이용 증진	대중교통이용 증진	167,421건	교통정책과				
			대중교통이용 증진	대중교통이용 증진	5.5점	교통정책과				
			대중교통이용 증진	대중교통이용 증진	81만명	교통정책과				
			대중교통이용 증진	대중교통이용 증진	60%	교통정책과				
			대중교통이용 증진	대중교통이용 증진	25,100건	교통정책과				
			대중교통이용 증진	대중교통이용 증진	200,000명	교통정책과				
			대중교통이용 증진	대중교통이용 증진	20건	교통정책과				
			대중교통이용 증진	대중교통이용 증진	105건	교통정책과				
			대중교통이용 증진	대중교통이용 증진	105건	교통정책과				

공시자원	본부차원		부서차원																												
	전략과제	지표명	상행과제	지표명	운영계획(사업명)	지표명	산식 및 확인점																								
관리시스템 혁신	경영실적평가	성과관리 고도화	성과관리 고도화	경영상적평가 1위 달성 추진	순위(관리지표)	동일 그룹내 순위																									
					경영실적평가	성과관리 고도화	경영상적평가 1위 달성 추진	경비예산 절감을 위한 손익예산 절감계획 수립, 차등 평가제도 개선	경비예산 절감률 (관리지표)	경비예산 절감액/경비 예산금액*100																					
								경영실적평가	성과관리 고도화	경영상적평가 1위 달성 추진	내부평가제도 만족도 평가제도 개선	내부평가제도 만족도 (관리지표)	만족도 조사결과																		
											경영실적평가	성과관리 고도화	경영상적평가 1위 달성 추진	정보시스템 개발 진척률	정보시스템 개발 진척률	목표대비 진척률															
														경영실적평가	성과관리 고도화	경영상적평가 1위 달성 추진	업무혁신 지원을 위한 정보시스템 개발	정보화만족도 증가율	(금년도 만족도-전년도 만족도)/전년도 만족도 *100												
																	경영실적평가	성과관리 고도화	경영상적평가 1위 달성 추진	고위험 처리 완료율	위험관리노력	완료율/등록건수*100									
																				경영실적평가	성과관리 고도화	경영상적평가 1위 달성 추진	위기관리노력	위기관리노력	완료율/점검건수*100						
																							경영실적평가	성과관리 고도화	경영상적평가 1위 달성 추진	모의훈련 실시율	위기관리 활동기반 강화	실시건수/목표*100			
																										경영실적평가	성과관리 고도화	경영상적평가 1위 달성 추진	교육 참여인원/목표인원	위기관리 교육 참여비율	교육 참여인원/목표인원 *100
																													경영실적평가	성과관리 고도화	경영상적평가 1위 달성 추진
경영실적평가	성과관리 고도화	경영상적평가 1위 달성 추진	피해액(60%)	회재예방 활동 강화																											
			경영실적평가	성과관리 고도화	경영상적평가 1위 달성 추진	전자조달금액/전체조달 금액*100	전자조달 활용도																								
						경영실적평가	성과관리 고도화	경영상적평가 1위 달성 추진	전자조달통합관리 시스템 조기 정착	전자조달통합관리 시스템 조기 정착																					

IV. 성과관리현황 분석

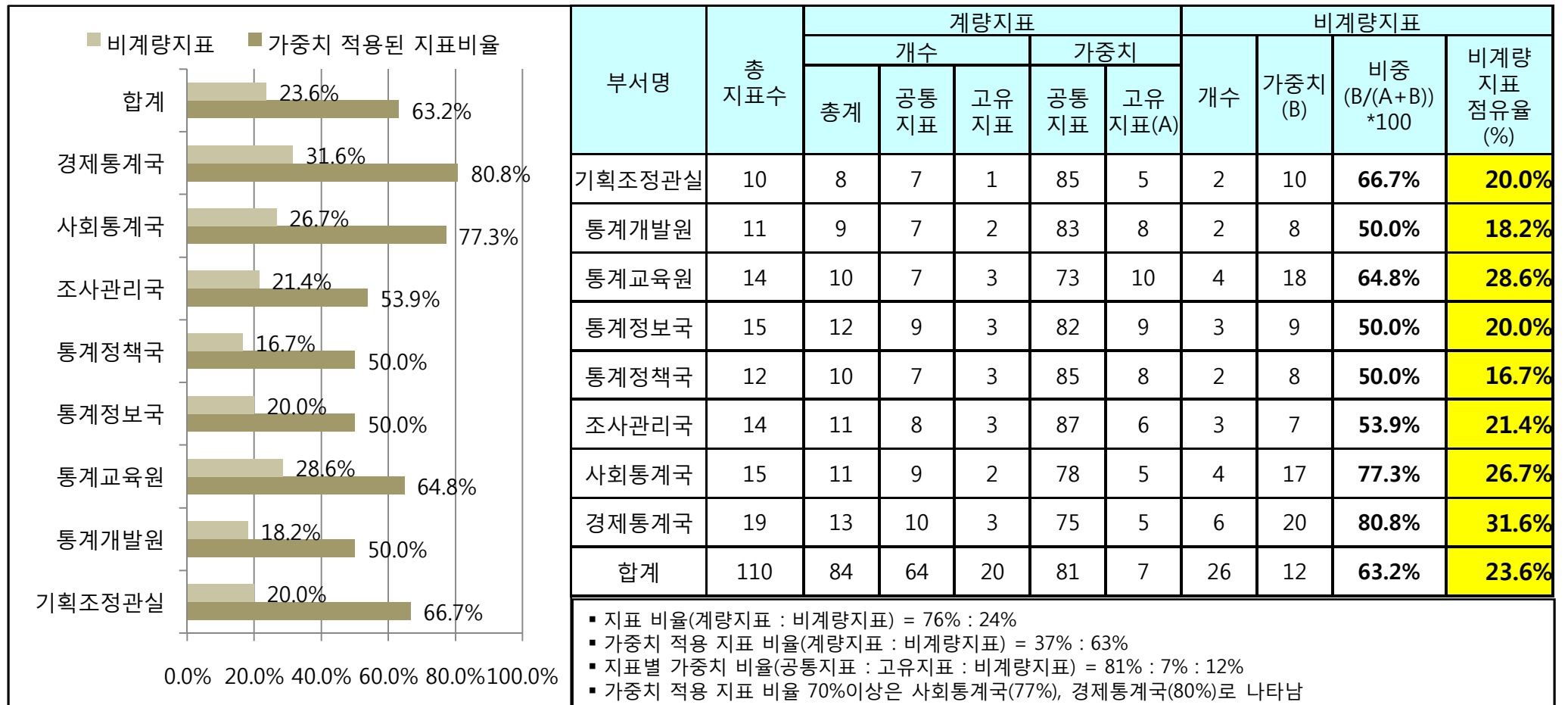
1. 성과지표 현황 분석 및 수준파악
2. 미션 , 비전 전략체계 분석
3. 벤치마킹 분석

1. 성과관리현황 분석 및 수준파악(2010)

IV. 성과관리 현황 분석

✓ 국 단위 성과지표의 계량 & 비계량지표(업무정성평가) 분석

- 국단위에서 사용하는 성과지표에 대한 지표비율은 계량지표 76%, 비계량지표(업무정성평가) 24%로 나타나며, 비계량지표에 대한 가중치 적용된 비중은 평균 63%이므로 적용된 비율이 39%가 더 높게 반영되어 지표 변별력에 문제가 있음.
- 비계량지표에 대한 가중치 적용된 지표비율이 평균(63%)이상 해당국은 사회통계국(77%), 경제통계국(80%)로 나타나고, 평균이하는 통계개발원(50%), 통계정보국(50%), 통계정책국(50%), 조사관리국(54%)으로 파악됨



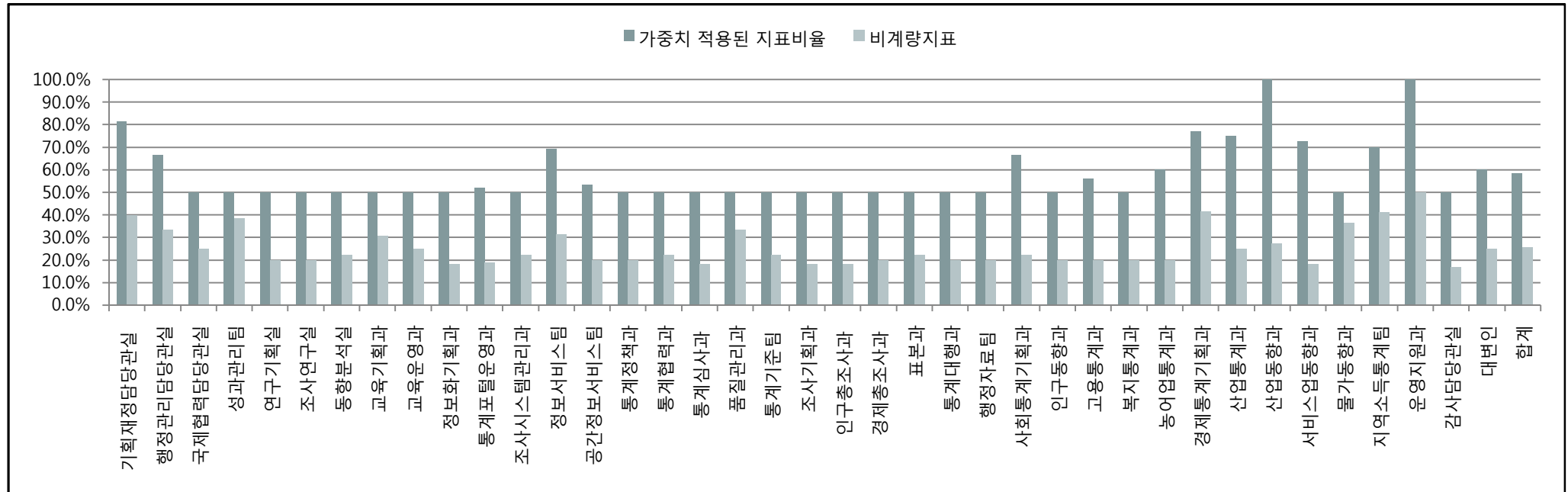
※ 2010년 성과지표 기준으로 분석

1. 성과관리현황 분석 및 수준파악(2010)

IV. 성과관리 현황 분석

✓ 과 단위 성과지표의 계량 & 비계량지표(업무정성평가) 분석

- 과 단위에서 사용하는 성과지표에 대한 지표비율은 계량지표 74%, 비계량지표(업무정성평가) 26%로 나타나며, 비계량지표에 대한 가중치 적용된 비중은 평균 59%이므로 적용된 비율이 33%가 더 높게 반영되어 지표 변별력에 문제가 있음.
- 비계량지표에 대한 가중치 적용된 지표비율이 평균(59%)이상 해당과는 기획재정담당관실(100%), 경제통계기획과(77%), 산업통계과(75%), 서비스업동향과(73%), 지역소득통계팀(70%)으로 나타나고, 평균이하는 통계개발원(50%), 통계정보국(50%), 통계정책국(50%), 조사관리국(54%)으로 파악됨



- 지표 비율(계량지표 : 비계량지표) = 74% : 26%
- 가중치 적용 지표 비율(계량지표 : 비계량지표) = 41% : 59%
- 지표별 가중치 비율(공통지표 : 고유지표 : 비계량지표) = 70% : 12% : 18%
- 가중치 적용 지표 비율 70%이상 : 기획재정담당관실(100%), 경제통계기획과(77%), 산업통계과(75%), 산업동향과(100%), 서비스업동향과(73%), 지역소득통계팀(70%), 운영지원과(80%)로 나타남

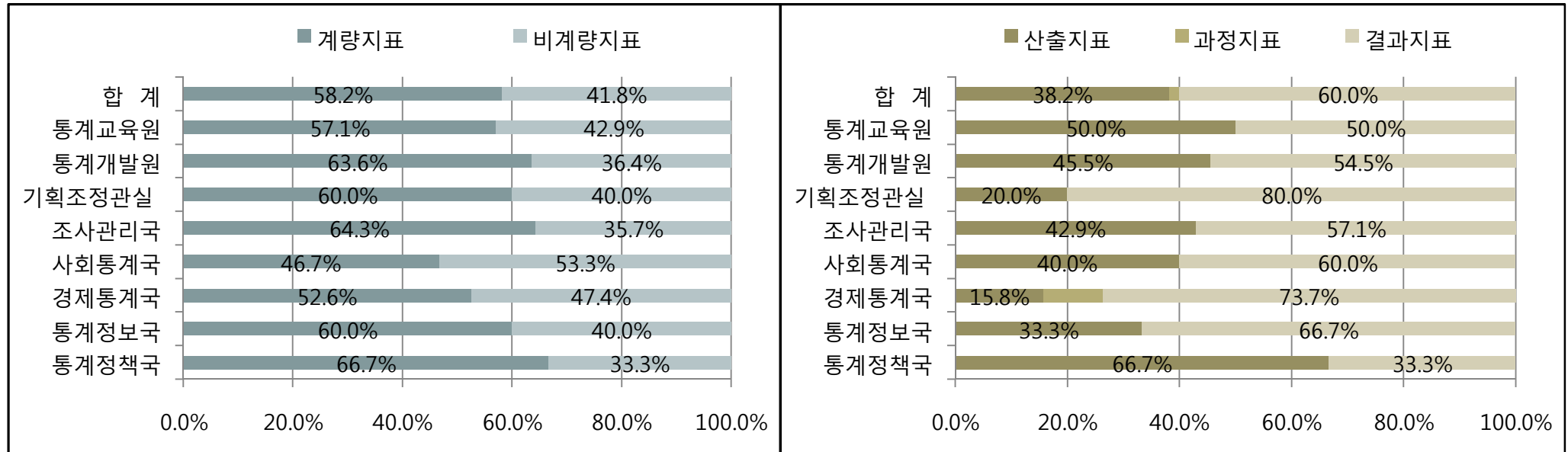
※ 2010년 성과지표 기준으로 분석

1. 성과관리현황 분석 및 수준파악(2010)

IV. 성과관리 현황 분석

✓ 국 단위 성과지표에 대한 지표속성(계량, 비계량)과 지표유형(산출,과정,결과지표) 재 분류에 의한 분석

▪ 국단위 성과지표에 대한 지표속성 분석결과는 계량지표 58.2%, 비계량지표 41.8%로 파악되고, 지표유형은 산출지표 38.2%, 과정지표 1.8%, 결과지표 60.0%로 파악됨



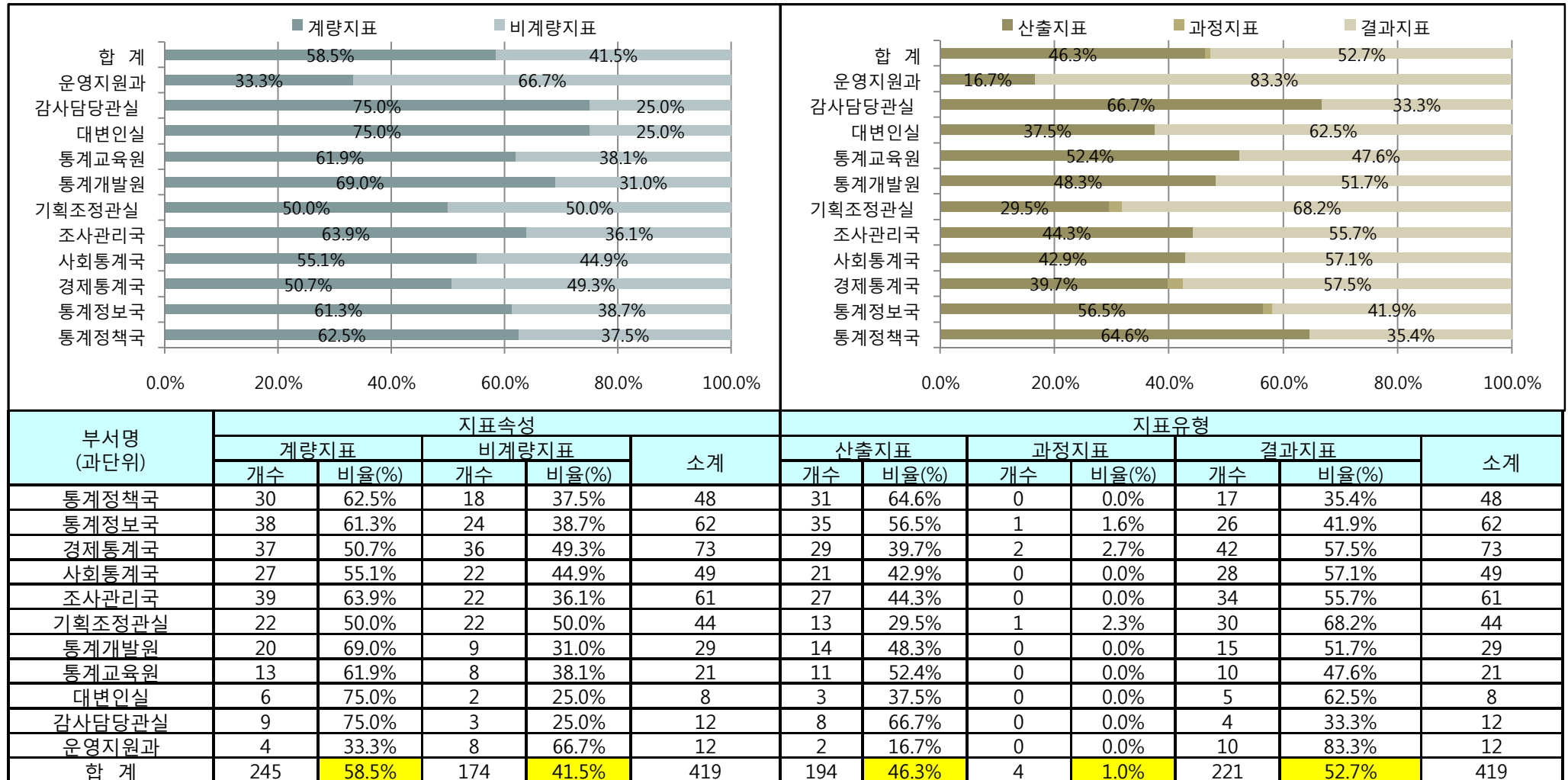
부서명 (국단위)	지표속성					지표유형						
	계량지표		비계량지표		소계	산출지표		과정지표		결과지표		소계
	개수	비율(%)	개수	비율(%)		개수	비율(%)	개수	비율(%)	개수	비율(%)	
통계정책국	8	66.7%	4	33.3%	12	8	66.7%	0	0.0%	4	33.3%	12
통계정보국	9	60.0%	6	40.0%	15	5	33.3%	0	0.0%	10	66.7%	15
경제통계국	10	52.6%	9	47.4%	19	3	15.8%	2	10.5%	14	73.7%	19
사회통계국	7	46.7%	8	53.3%	15	6	40.0%	0	0.0%	9	60.0%	15
조사관리국	9	64.3%	5	35.7%	14	6	42.9%	0	0.0%	8	57.1%	14
기획조정관실	6	60.0%	4	40.0%	10	2	20.0%	0	0.0%	8	80.0%	10
통계개발원	7	63.6%	4	36.4%	11	5	45.5%	0	0.0%	6	54.5%	11
통계교육원	8	57.1%	6	42.9%	14	7	50.0%	0	0.0%	7	50.0%	14
합 계	64	58.2%	46	41.8%	110	42	38.2%	2	1.8%	66	60.0%	110

※ 2010년 성과지표 기준으로 분석

1. 성과관리현황 분석 및 수준파악(2010)

IV. 성과관리 현황 분석

- ✓ 과 단위 성과지표에 대한 지표속성(계량, 비계량)과 지표유형(산출,과정,결과지표) 재분류에 의한 분석
 - 과단위 성과지표에 대한 지표속성 분석결과는 계량지표 58.5%, 비계량지표 41.5%로 파악되고, 지표유형은 산출지표 46.3%, 과정지표 1.0%, 결과지표 52.7%로 파악됨

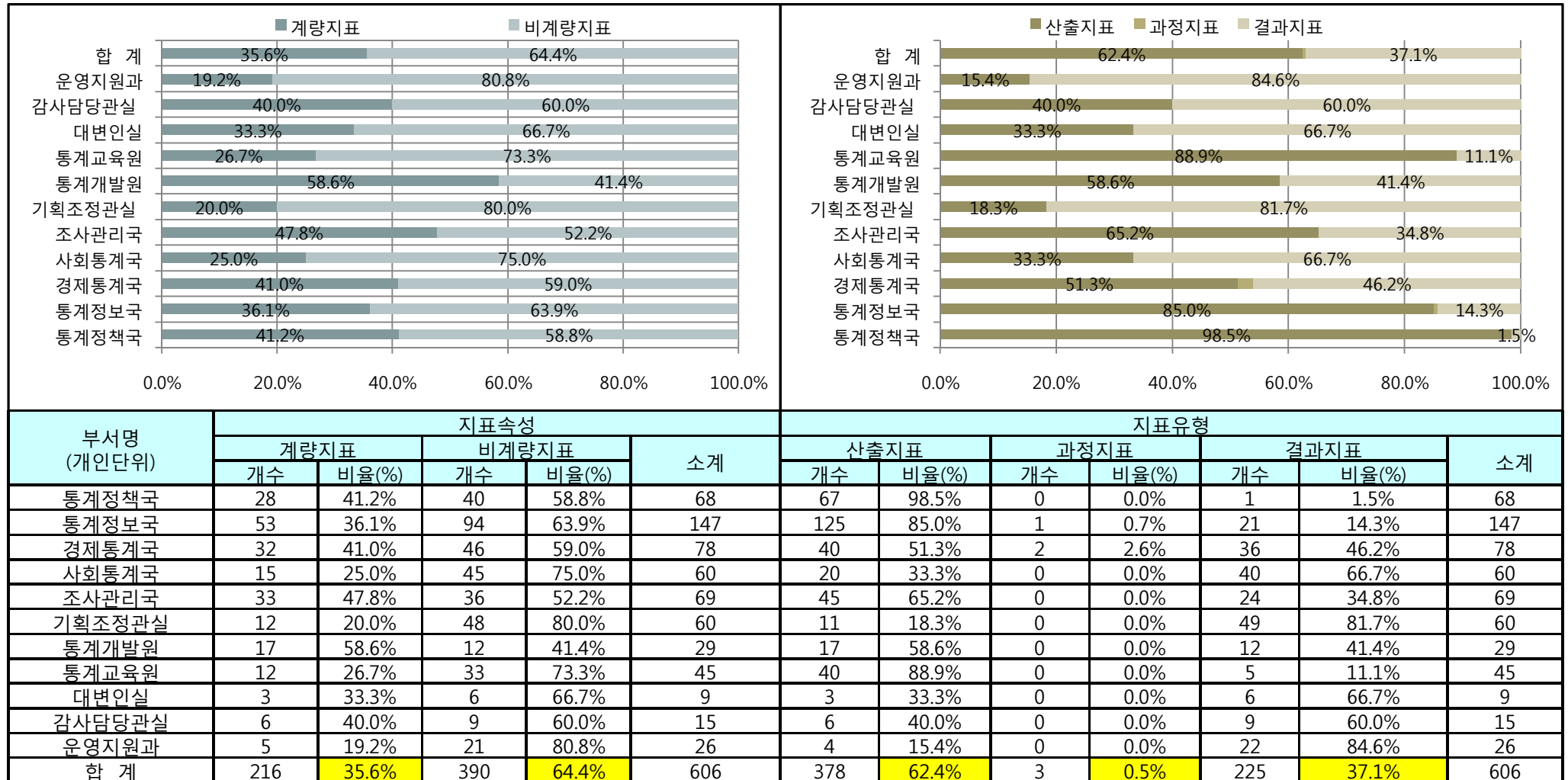


※ 2010년 성과지표 기준으로 분석

1. 성과관리현황 분석 및 수준파악(2010)

IV. 성과관리 현황 분석

- ✓ 개인 단위 성과지표에 대한 지표속성(계량, 비계량)과 지표유형(산출,과정,결과지표) 재 분류에 의한 분석
 - 개인단위 성과지표에 대한 지표속성 분석결과는 계량지표 35.6%, 비계량지표 64.4%로 파악되고, 지표유형은 산출지표 62.4%, 과정지표 0.5%, 결과지표 37.1%로 파악됨



※ 2010년 성과지표 기준으로 분석

2. 미션 및 비전 전략체계 분석 – 통계청의 미션

- ✓ 통계청은 국가중앙통계기관, 국가통계 발전, 신뢰성(정확성, 시의성, 유용성), 고품질 통계생산, 개인사생활 보호, 기업정보 보호 등의 키워드에 의한 미션을 설정함

미션(Mission)

국가통계 발전을 선도하며, 신뢰받는 통계생산으로
각 경제주체에게 유용한 통계정보를 제공한다.

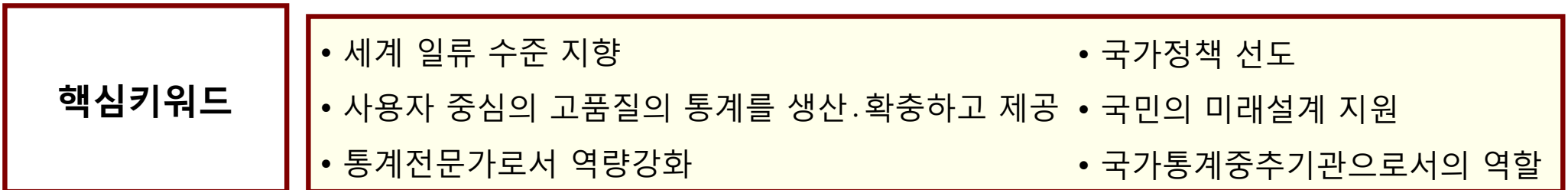
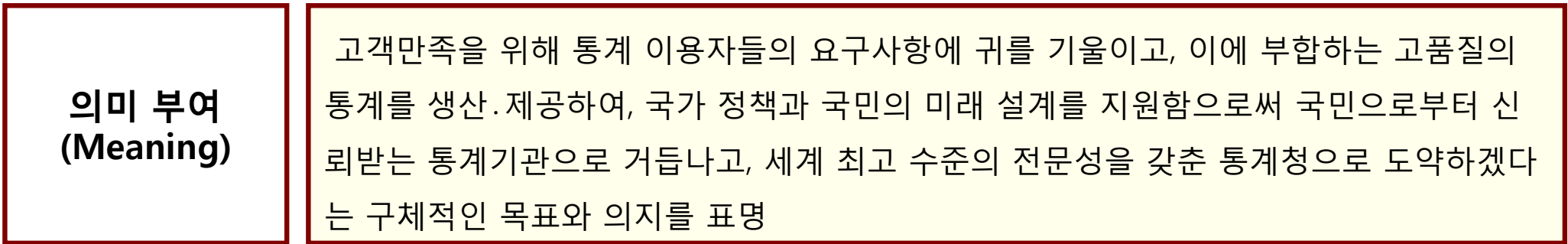
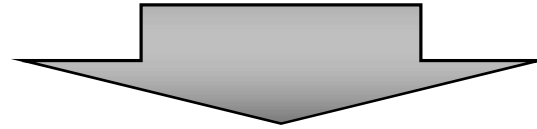


의미 부여 (Meaning)

- ❖ 국가중앙통계기관으로서 효율적인 통계 조정 및 협력 활동을 강화하고 국가통계 품질향상을 주도하여 국가 통계의 발전을 선도한다.
- ❖ 급격한 경제, 사회환경의 변화에 따른 다양한 통계수요와 조사환경 악화에 능동적으로 대처하기 위해 지속적인 국가통계시스템 혁신으로 정확성, 시의성, 유용성을 갖춘 신뢰받는 통계를 생산한다.
- ❖ 통계 생산 및 보급에 있어 관련 법규정을 철저히 준수하여 개인의 사생활과 기업의 영업비밀을 보장함으로써 국민으로부터 신뢰를 받는다.

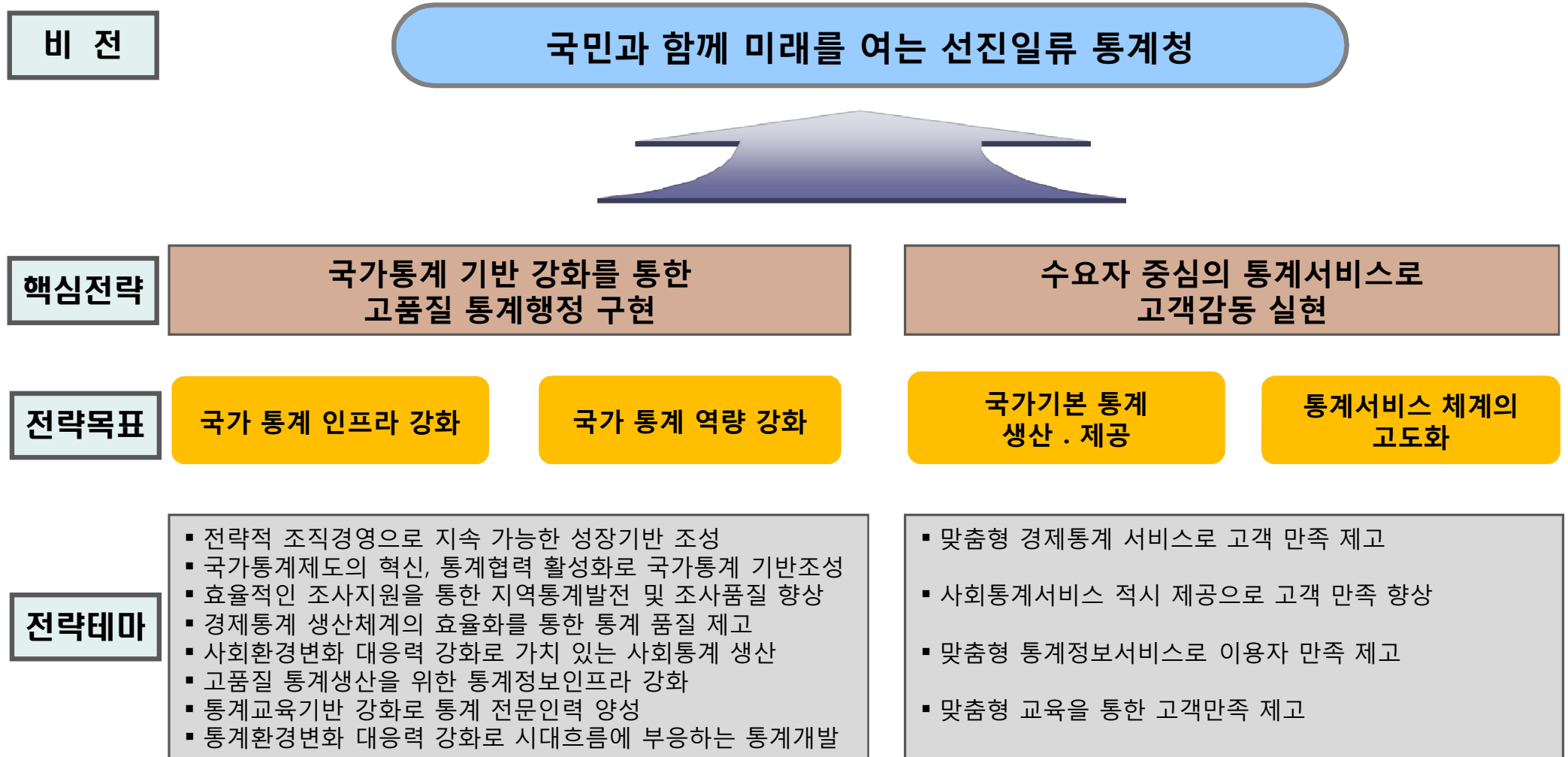
2. 미션 및 비전 전략체계 분석 – 통계청의 비전

- ✓ 통계청은 '09. 7월 비전 재 설정을 위해 '비전 개정 T/F팀'을 운영하여 타부처 비전 취합, 일반직원대상 비전공모를 통해 10개의 안을 확정하고 전 직원대상 설문조사 결과를 바탕으로 비전을 재 설정 함
- ✓ 통계청의 정성적 비전은 설정되었지만 구체적인 정량적 비전 설정이 없는 상태임



2. 미션 및 비전 전략체계 분석 – 전략 목표 도출

- ✓ 통계청의 “국민과 함께 미래를 여는 선진일류 통계청”이라는 비전 달성을 위한 수단인 핵심 전략두가지와 과 4대 전략목표를 설정하고 12개의 전략테마(과제)를 설정함



2. 미션 및 비전 전략체계 분석 – 통계청 CSF 도출

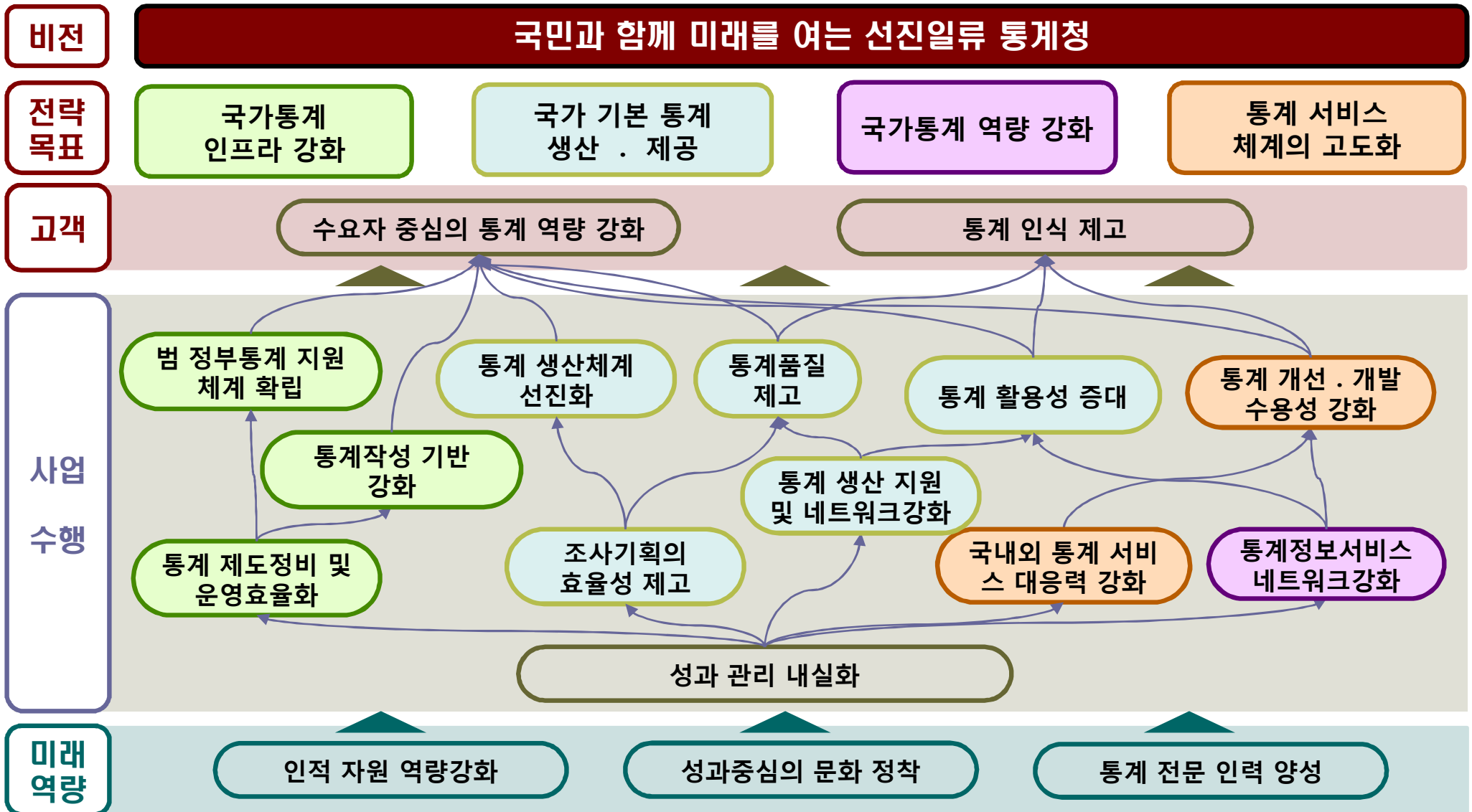
IV. 성과관리 현황 분석

✓ 통계청의 4대 CSF(전략목표)와 연계하여 각 국의 24개 CSF가 도출 되었음

통계청 CSF	국 CSF	관련 국
국가기본통계 생산·제공	통계 개선·개발 수용성 강화	경제, 사회통계국
	통계 생산체계 선진화	경제, 사회통계국
	통계자료의 활용성 증대	경제, 사회통계국
	통계 생산 지원 및 네트워크 확대	경제, 사회통계국
	통계의품질제고	경제, 사회통계국
	현장조사 기획의 효율성 제고	조사관리국
	통계생산에 대한 체계적 지원 강화	조사관리국
	총조사의 체계적 추진	조사관리국
국가통계 인프라강화	통계작성 기반 강화	조사관리국
	통계제도 정비 및 운영효율화	통계정책국
통계서비스 체계의 고도화	통계생산·서비스시스템 구축 선진화	통계정보국
	범정부통계 지원체계 확립	통계정보국
	통계정보서비스 네트워크 강화	통계정보국
	통계인식 제고	통계교육원
	국내외 통계서비스 대응력 강화	통계정보국
통계역량 강화	통계자원(예산, 조직)의 효율적 관리	기획조정관
	성과관리 내실화	기획조정관
	국제협력 증진	기획조정관
	수요자 중심의 연구수행	통계개발원
	통계연구 품질강화	통계개발원
	연구성과 공유 활성화	통계개발원
	통계연구 인프라 강화	통계개발원
	통계전문 인력 양성	통계교육원
교육자원의 효율적 활용	통계교육원	

2. 미션 및 비전 전략체계 분석 - 통계청 전략 맵(Map)

✓ 청의 CSF와 국CSF들간의 연계성을 검토하여 전략 맵(Map)을 완성 하였음



3. 벤치마킹 분석

IV. 성과관리 현황 분석

< 정부업무평가 관리과제상의 성과지표와 BSC 평가지표와의 중복여부 >

부처	중복여부	특징
행정안전부	중복허용	. 「성과관리시행계획」상 주요정책과제의 성과지표는 소관부서의 성과지표로 반드시 반영
특허청	중복허용	. BSC 평가지표중 부서 주요핵심업무를 정부업무평가 성과지표로 설정하여 평가 실시
관세청	중복허용	. 주요정책과제의 성과지표를 BSC 평가지표로 설정하여 평가 실시

< 과장급 이상 성과계약등 평가 및 성과연봉에 정부업무평가 반영 비중 >

부처	반영비중	특징
행정안전부	24%	• 단, 실제 평가된 점수가 반영되는 것이 아니라, 95±5점 내의 등간격으로 환산점수가 부여됨.
특허청	가점부여	• 자체평가점수 및 마일리지점수등을 고려하여 3등급으로 부여하되, 전체 순위에 약 3~7% 정도 영향을 미치도록 함.
관세청	4~6%	-

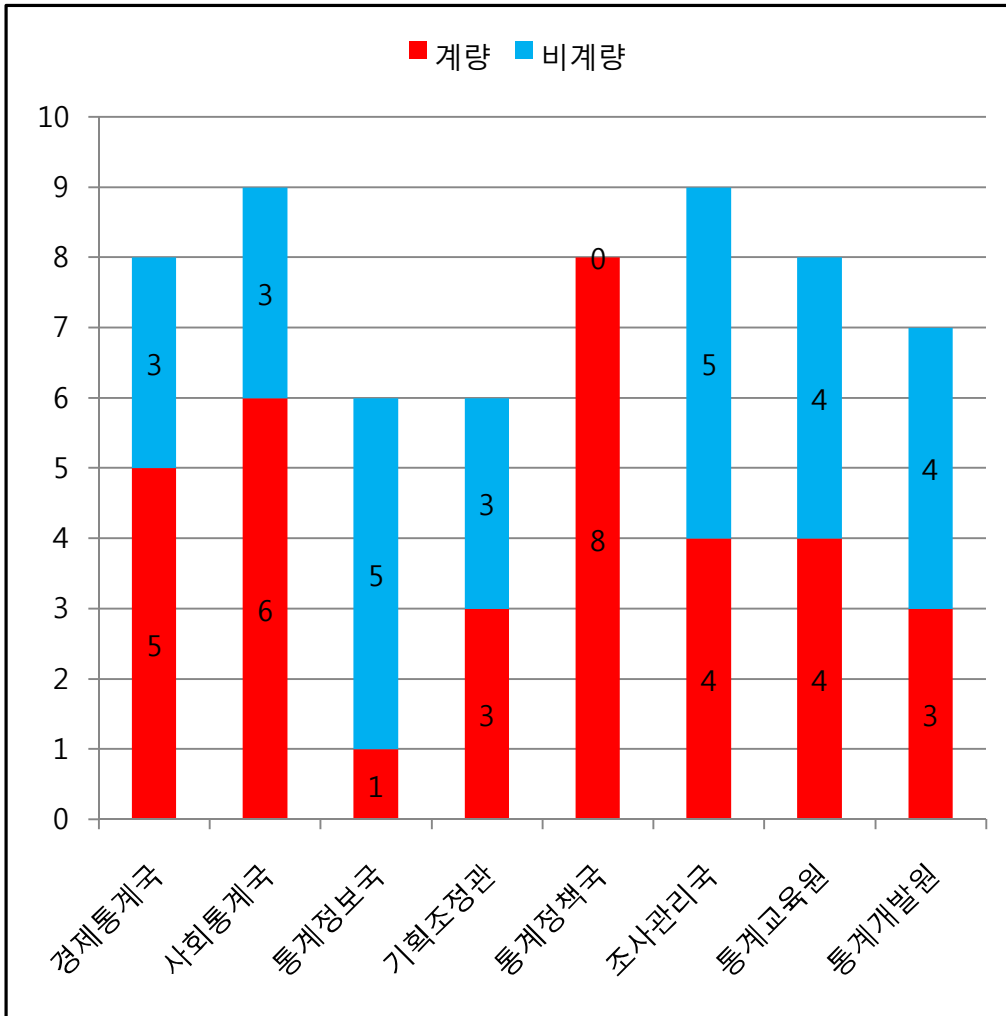
V. BSC성과지표 고도화

1. 조직 성과지표 개선
2. 개인지표 개선

1. 조직 성과지표 개선 – 국 단위 지표 종합(속성별)

V. BSC성과지표 고도화

✓ 국단위 성과지표는 계량지표 56%(34개)와 비계량지표44%(27개)이며, 통계정책국은 계량지표가 100%(8개)로 구성되고, 통계정보국은 비계량지표가 83%(5개)로 구성된 것이 특징으로 나타남

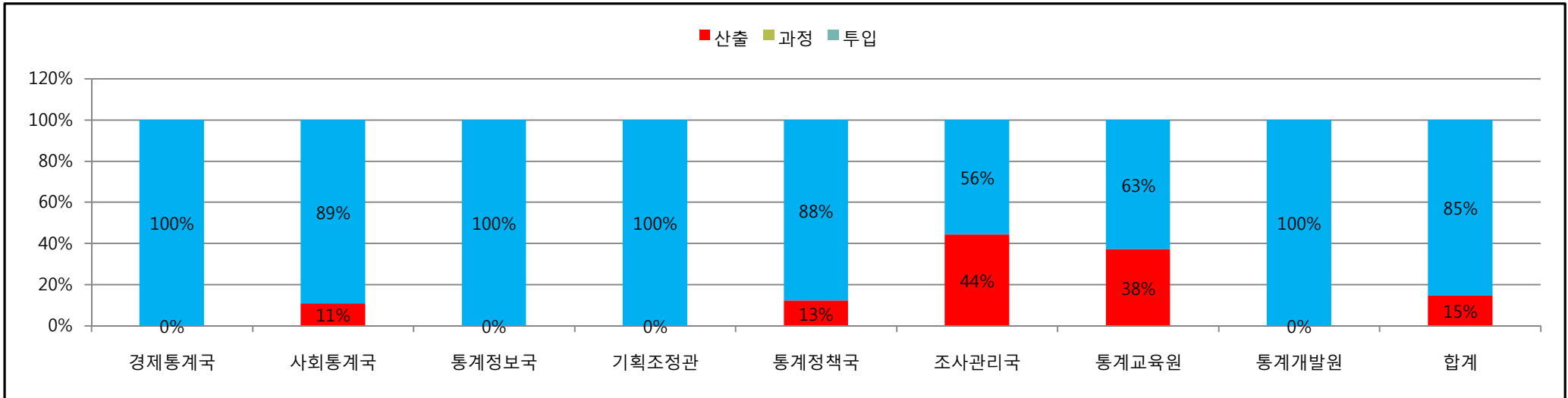


구분	지표개수			지표비율(%)		
	계량	비계량	소계	계량	비계량	소계
경제통계국	5	3	8	63%	38%	100%
사회통계국	6	3	9	67%	33%	100%
통계정보국	1	5	6	17%	83%	100%
기획조정관	3	3	6	50%	50%	100%
통계정책국	8	0	8	100%	0%	100%
조사관리국	4	5	9	44%	56%	100%
통계교육원	4	4	8	50%	50%	100%
통계개발원	3	4	7	43%	57%	100%
합계	34	27	61	56%	44%	100%

※ 상기 지표수는 국 공통지표인 만족도 평가 지표가 포함됨

1. 조직 성과지표 개선 – 국 단위 지표 종합(유형별)

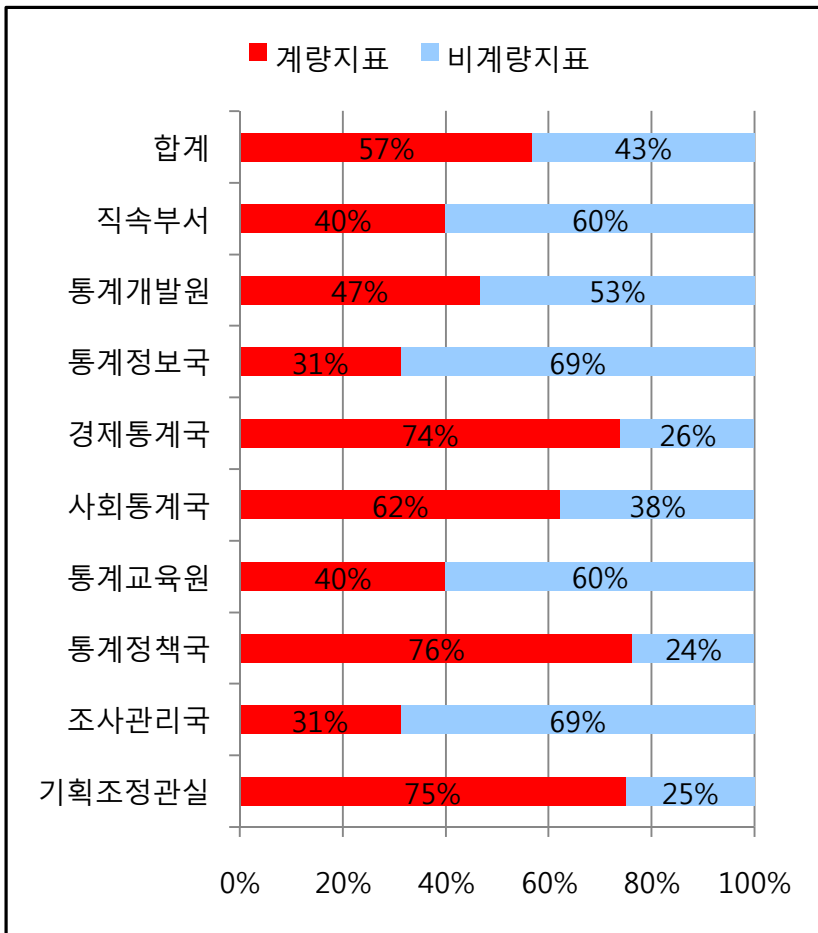
✓ 국단위 성과지표는 과정지표 0%(0개), 산출지표 15%(9개), 결과지표 85%(52개)이며 전년도(2010년) 대비 과정지표와 산출지표는 각각 1.8%, 23% 감소 했으며, 결과지표는 15% 증가 되었음



구분	지표개수				지표비율(%)		
	과정	산출	결과	소계	과정	산출	결과
경제통계국	0	0	8	8	0%	0%	100%
사회통계국	0	1	8	9	0%	11%	89%
통계정보국	0	0	6	6	0%	0%	100%
기획조정관	0	0	6	6	0%	0%	100%
통계정책국	0	1	7	8	0%	12%	88%
조사관리국	0	4	5	9	0%	44%	56%
통계교육원	0	3	5	8	0%	37%	63%
통계개발원	0	0	7	7	0%	0%	100%
합계	0	9	52	61	0%	15%	85%

1. 조직 성과지표 개선 – 과 단위 지표 종합(속성별)

- ✓ 과단위 지표속성은 계량지표 57%(146개), 비계량지표 43%(111개)의 비율을 보여 전년대비 비슷한 수준으로 나타남
- ✓ 통계정책국 76%, 기획조정관실 75%, 경제통계국 74%으로 계량지표의 비율이 높게 나타나고, 조사관리국 69%, 통계정보국 69%으로 비계량지표가 높게 나타남

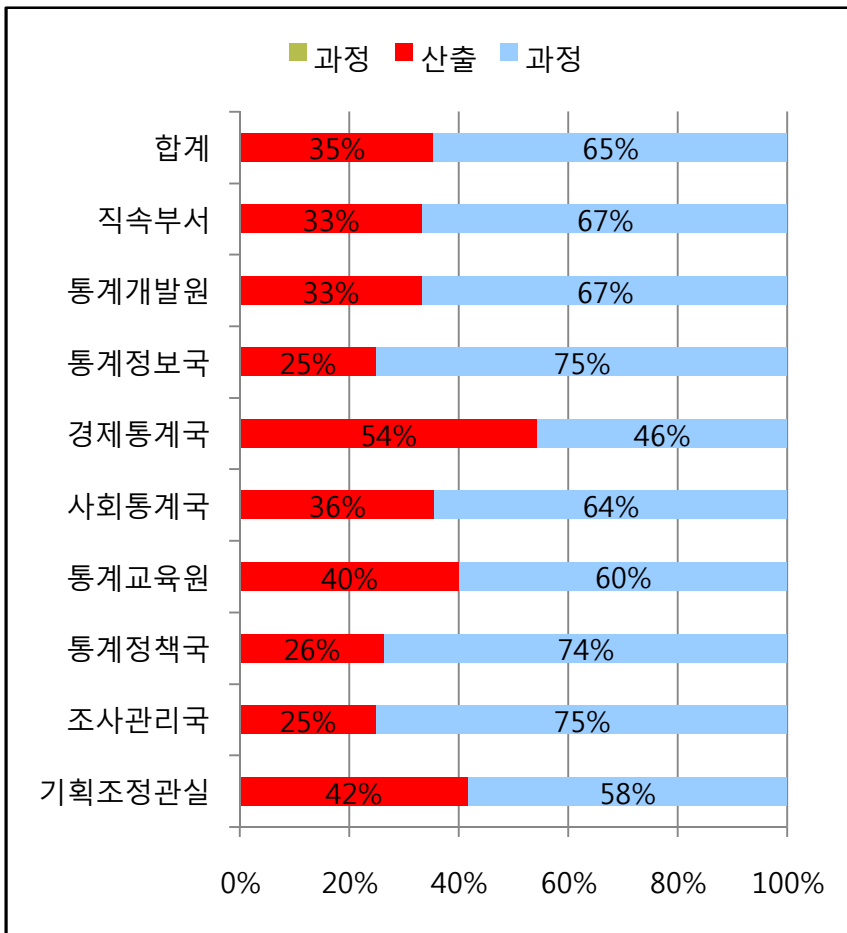


부서명(과단위)	지표속성(개수)			지표속성(비율)		
	계량	비계량	소계	계량	비계량	소계
기획조정관실	18	6	24	75%	25%	100%
조사관리국	10	22	32	31%	69%	100%
통계정책국	29	9	38	76%	24%	100%
통계교육원	4	6	10	40%	60%	100%
사회통계국	28	17	45	62%	38%	100%
경제통계국	34	12	46	74%	26%	100%
통계정보국	10	22	32	31%	69%	100%
통계개발원	7	8	15	47%	53%	100%
직속부서	6	9	15	40%	60%	100%
합계	146	111	257	57%	43%	100%

※ 2011년 성과지표 기준으로 분석

1. 조직 성과지표 개선 – 과 단위 지표 종합(유형별)

- ✓ 과단위 지표유형은 산출지표 35%(91개), 결과지표 65%(166개)의 비율을 보이며, 전년대비 과정지표와 산출지표는 1%, 11% 감소했으며, 결과지표는 13% 증가 되었음
- ✓ 경제통계국 54%로 산출지표가 높게 나타나고, 조사관리국 75%, 통계정보국 75%, 통계정책국 74%로 결과지표의 비율이 높게 나타남



부서명	지표유형(개수)				지표유형(비율)			
	과정	산출	결과	소계	과정	산출	결과	소계
기획조정관실	0	10	14	24	0	42%	58%	100%
조사관리국	0	8	24	32	0	25%	75%	100%
통계정책국	0	10	28	38	0	26%	74%	100%
통계교육원	0	4	6	10	0	40%	60%	100%
사회통계국	0	16	29	45	0	36%	64%	100%
경제통계국	0	25	21	46	0	54%	46%	100%
통계정보국	0	8	24	32	0	25%	75%	100%
통계개발원	0	5	10	15	0	33%	67%	100%
직속부서	0	5	10	15	0	33%	67%	100%
합계	0	91	166	257	0	35%	65%	100%

※ 2011년 성과지표 기준으로 분석

1. 조직 성과지표 개선 - 과 단위 지표 현황(1)

V. BSC성과지표 고도화

국명	과명	지표속성(개수)			지표속성(비율)			지표유형(개수)				지표유형(비율)			
		계량	비계량	소계	계량	비계량	소계	과정	산출	결과	소계	과정	산출	결과	소계
기획조정관실	기획재정담당관	5	2	7	71%	29%	100%	0	5	2	7	0%	71%	29%	100%
	행정관리담당관	7	0	7	100%	0%	100%	0	4	3	7	0%	57%	43%	100%
	국제협력담당관실	4	0	4	100%	0%	100%	0	1	3	4	0%	25%	75%	100%
	성과관리팀	2	4	6	33%	67%	100%	0	0	6	6	0%	0%	100%	100%
	소계	18	6	24	75%	25%	100%	0	10	14	24	0%	42%	58%	100%
조사관리국	조사기획과	3	3	6	50%	50%	100%	0	3	3	6	0%	50%	50%	100%
	인구총조사과	0	5	5	0%	100%	100%	0	0	5	5	0%	0%	100%	100%
	경제총조사과	2	3	5	40%	60%	100%	0	2	3	5	0%	40%	60%	100%
	통계대행과	0	4	4	0%	100%	100%	0	0	4	4	0%	40%	60%	100%
	행정자료팀	2	4	6	33%	67%	100%	0	1	5	6	0%	40%	60%	100%
	등록센서스과	3	1	4	75%	25%	100%	0	2	2	4	0%	50%	50%	100%
	행정통계과	0	2	2	0%	100%	100%	0	0	2	2	0%	0%	100%	100%
	소계	10	22	32	31%	69%	100%	0	8	24	32	0%	25%	75%	100%
통계정책국	표본과	2	5	7	29%	71%	100%	0	2	5	7	0%	29%	71%	100%
	통계정책과	9	0	9	100%	0%	100%	0	2	7	9	0%	22%	78%	100%
	통계협력과	5	1	6	83%	17%	100%	0	1	5	6	0%	17%	83%	100%
	통계심사과	3	2	5	60%	40%	100%	0	0	5	5	0%	17%	83%	100%
	품질관리과	6	0	6	100%	0%	100%	0	1	5	6	0%	17%	83%	100%
	통계기준팀	4	1	5	80%	20%	100%	0	4	1	5	0%	80%	20%	100%
	소계	29	9	38	76%	24%	100%	0	10	28	38	0%	26%	74%	100%
통계교육원	교육기획과	3	4	7	43%	57%	100%	0	3	4	7	0%	43%	57%	100%
	교육운영과	1	2	3	33%	67%	100%	0	1	2	3	0%	33%	67%	100%
	소계	4	6	10	40%	60%	100%	0	4	6	10	0%	40%	60%	100%
사회통계국	사회통계기획과	5	3	8	63%	38%	100%	0	3	5	8	0%	38%	63%	100%
	인구동향과	7	3	10	70%	30%	100%	0	3	7	10	0%	30%	70%	100%
	고용통계과	6	3	9	67%	33%	100%	0	3	6	9	0%	33%	67%	100%
	복지통계과	6	3	9	67%	33%	100%	0	5	4	9	0%	56%	44%	100%
	농어업통계과	4	5	9	44%	56%	100%	0	2	7	9	0%	22%	78%	100%
	소계	28	17	45	62%	38%	100%	0	16	29	45	0%	36%	64%	100%

※ 2011년 성과지표 기준으로 분석

1. 조직 성과지표 개선 - 과 단위 지표 현황(2)

V. BSC성과지표 고도화

국명	과명	지표속성(개수)			지표속성(비율)			지표유형(개수)				지표유형(비율)			
		계량	비계량	소계	계량	비계량	소계	과정	산출	결과	소계	과정	산출	결과	소계
경제통계국	경제통계기획과	5	2	7	71%	29%	100%	0	3	4	7	0%	43%	57%	100%
	산업동향과	6	2	8	75%	25%	100%	0	4	4	8	0%	50%	50%	100%
	산업통계과	3	1	4	75%	25%	100%	0	1	3	4	0%	25%	75%	100%
	서비스업동향과	7	2	9	78%	22%	100%	0	4	5	9	0%	44%	56%	100%
	지역소득통계팀	7	2	9	78%	22%	100%	0	7	2	9	0%	78%	22%	100%
	물가동향과	6	3	9	67%	33%	100%	0	6	3	9	0%	67%	33%	100%
	소계	34	12	46	74%	26%	100%	0	25	21	46	0%	54%	46%	100%
통계정보국	정보화기획과	1	4	5	20%	80%	100%	0	1	4	5	0%	20%	80%	100%
	조사시스템관리과	2	5	7	29%	71%	100%	0	1	6	7	0%	14%	86%	100%
	통계포털운영과	3	2	5	60%	40%	100%	0	1	4	5	0%	20%	80%	100%
	공간정보서비스팀	0	6	6	0%	100%	100%	0	1	5	6	0%	17%	83%	100%
	정보서비스팀	4	5	9	44%	56%	100%	0	4	5	9	0%	44%	56%	100%
	소계	10	22	32	31%	69%	100%	0	8	24	32	0%	25%	75%	100%
통계개발원	연구기획실	2	3	5	40%	60%	100%	0	2	3	5	0%	40%	60%	100%
	조사연구실	3	2	5	60%	40%	100%	0	3	2	5	0%	60%	40%	100%
	동향분석실	2	3	5	40%	60%	100%	0	0	5	5	0%	0%	100%	100%
	소계	7	8	15	47%	53%	100%	0	5	10	15	0%	33%	67%	100%
직속부서	감사담당관실	2	3	5	40%	60%	100%	0	2	3	5	0%	40%	60%	100%
	운영지원과	3	4	7	43%	57%	100%	0	2	5	7	0%	29%	71%	100%
	대변인실	1	2	3	33%	67%	100%	0	1	2	3	0%	33%	67%	100%
	소계	6	9	15	40%	60%	100%	0	5	10	15	0%	33%	67%	100%
합계		146	111	257	57%	43%	100%	0	91	166	257	0%	35%	65%	100%

2. 개인 성과지표 개선 – 개인지표 및 가중치 설정 방법

가. 개인지표 설정 원칙

- 업무정성평가지표는 개인별 2개 이상, 가중치는 50% 이상으로 설정
- 계량 및 비계량지표는 개인특성지표(개인별 업무분장을 반영한 지표)로 1개 이상, 가중치는 50% 이내로 설정
- 설정 원칙에 따른 지표의 가중치 합은 100%로 하고, 지표수는 모두 합하여 6개 이하가 되도록 설정
- ※ 업무정성지표는 비계량지표와 구별 되는 것으로 업무의 특성 따라 평가자의 재량에 의한 평가를 말함

나. 개인지표 가중치 설정 원칙

- 개인별 지표의 가중치는 개인별로 평가자와 협의하여 설정
- 국 단위의「평가지표 심사위원회」(대변인실, 감사담당관실, 운영 지원과는 해당부서장)에서는 이에 대한 적정성을 심사하여 필요한 경우 조정 권고하며, 특별한 사유가 없는 한 이를 수용
- 평가단위 내에서 자체 조정이 어려운 사항은 성과관리실무위원회에서 심의

다. 평가지표 심사위원회 운영

- 구성 : 위원장(각 국·원장), 위원(해당 국·원 과장급), 간사(국 행정 담당)
- 개최 : 성과계약체결 전(前) 및 위원장의 요구시
- 기능 : 개인단위로 설정된 평가지표 및 가중치의 적정성 심의·조치 및 평가 단위별 지표설정의 세부 공통기준 설정 등

2. 개인 성과지표 개선 – 개인지표 연계표(예시)

V. BSC성과지표 고도화

✓ 경제통계기획과 개인지표 연계표 현황(예시)

담당자	담당업무(업무관점)		부서 CSF 연계	개인 KPI	산식 및 착안점	지표 속성	지표 유형	가중치	목표값
	소분류	세분류							
OOO 사무관	경제통계기획	경제통계기획	통계작성기관 생산 지원 확대	통계작성기관에 대한 경제통계 개선·개발 권고 수 용률	$(\sum \text{개선수용} * 0.4 + \sum \text{개발수용} * 0.6) / (\sum \text{개선권고} * 0.4 + \sum \text{개발권고} * 0.6)$ 의 목표치 달성	계량	결과	20	85
		산업활동동향 보도자료 공표	통계활용성 증대	산업활동동향 공표기일 준수율	$(\text{산업활동동향 공표일자 준수 건수} / \text{연간 공표 건수}) * 100$	계량	산출	10	100%
		경제통계기획	통계작성기관 생산 지원 확대	경제통계 개선·개발 의견 수렴	청내 및 외부기관, 이용자그룹, 관련기관에 대한 개선·개발 의견수렴 횟수	계량	산출	10	3
		경제통계기획	통계작성기관 생산 지원 확대	경제통계 개선·개발 과제 추진	과제 발굴 및 추진 노력도	업무정성	산출	30	
		국회업무	통계활용성 증대	국회업무 추진	국회요구자료 대응	업무정성	과정	10	
		국차원 대응	통계활용성 증대	주요 이슈의 국차원의 대응력 강화	청차원의 주요이슈에 대한 국 의견	업무정성	과정	20	
OOO 주무관	경제통계기획	경제통계기획	통계작성기관 생산 지원 확대	통계작성기관에 대한 경제통계 개선·개발 권고 수 용률	$(\sum \text{개선수용} * 0.4 + \sum \text{개발수용} * 0.6) / (\sum \text{개선권고} * 0.4 + \sum \text{개발권고} * 0.6)$ 의 목표치 달성	계량	결과	30	85
		산업활동동향 보도자료 공표	통계활용성 증대	산업활동동향 공표기일 준수율	$(\text{산업활동동향 공표일자 준수 건수} / \text{연간 공표 건수}) * 100$	계량	산출	10	100%
		경제통계기획	통계작성기관 생산 지원 확대	경제통계 개선·개발 과제 추진	과제 발굴 및 추진 노력도	업무정성	산출	40	
		국회업무		국회업무 추진	국회요구자료 대응	업무정성	과정	20	

2. 개인 성과지표 개선 – 개인지표 등급평가(예시)

V. BSC성과지표 고도화

✓ 경제통계기획과 개인지표 등급평가 시트(예시)

소속(과) : 경제통계기획과(18명, 35개지표)

순번	담당업무(업무관점)		부서 CSF 연계	개인 KPI	지표 속성	지표 유형	평가항목				등급점수 (30점)
	소분류	세분류					과제의 중 요도 (25%)	지표의 적 합성 (25%)	목표치 도 전성 (25%)	실행의 난 이도 (25%)	
1	경제통계기획	산업활동동향 보도 자료 공표	통계활용성 증대	산업활동동향 공표기일 준수율	계량	산출					0.00
2	경제통계기획	국회업무	통계활용성 증대	국회업무 추진	업무정성	과정					0.00
3	경제통계기획	국차원 대응	통계활용성 증대	주요 이슈의 국차원의 대응력 강화	업무정성	과정					0.00
4	경제통계기획	경제통계기획	통계작성기관 생산 지원 확대	통계작성기관에 대한 경제통계 개선·개발 권고 수용률	계량	결과					0.00
5	경제통계기획	경제통계기획	통계작성기관 생산 지원 확대	경제통계 개선·개발 의견수렴	계량	산출					0.00
6	경제통계기획	경제통계기획	통계작성기관 생산 지원 확대	경제통계 개선·개발 과제 추진	업무정성	산출					0.00
7	경기종합지수	경기종합지수(확산지수 및 경기순환시계)	경제통계 활용성 증대	확산지수 및 경기순환시계의 체계적 작성 및 분석	업무정성	결과					0.00
8	경기종합지수	경기종합지수(산업활동동향 공표)	경제통계 활용성 증대	산업활동동향 공표기일 준수율	계량	결과					0.00
9	경기종합지수	산업활동동향	경제통계 활용성 증대	산업활동동향 취합 및 보도작업의 체계적 추진	업무정성	결과					0.00
10	경기종합지수	경기종합지수(분석 및 예측)	경제통계 활용성 증대	경기종합지수의 체계적 작성 및 분석	업무정성	결과					0.00
11	경기종합지수	경기종합지수(개편 노력도)	경기종합지수 생산체계 선진화	경기종합지수 성공적 개편을 위한 노력도 및 완성도	업무정성	결과					0.00
12	경기종합지수	경기종합지수(개편 절차 준수)	경기종합지수 생산체계 선진화	경기종합지수 개편절차 준수율	계량	결과					0.00

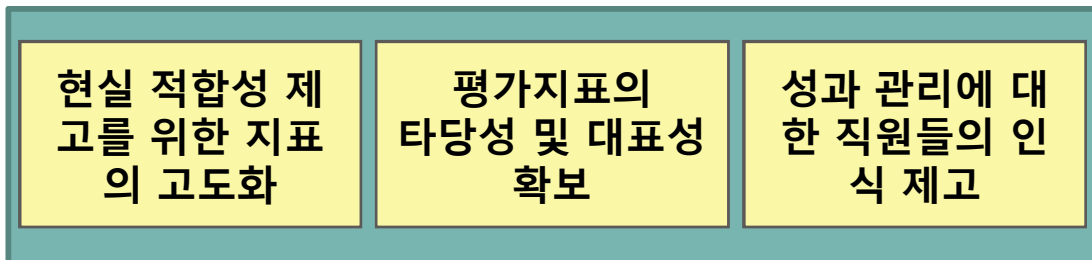
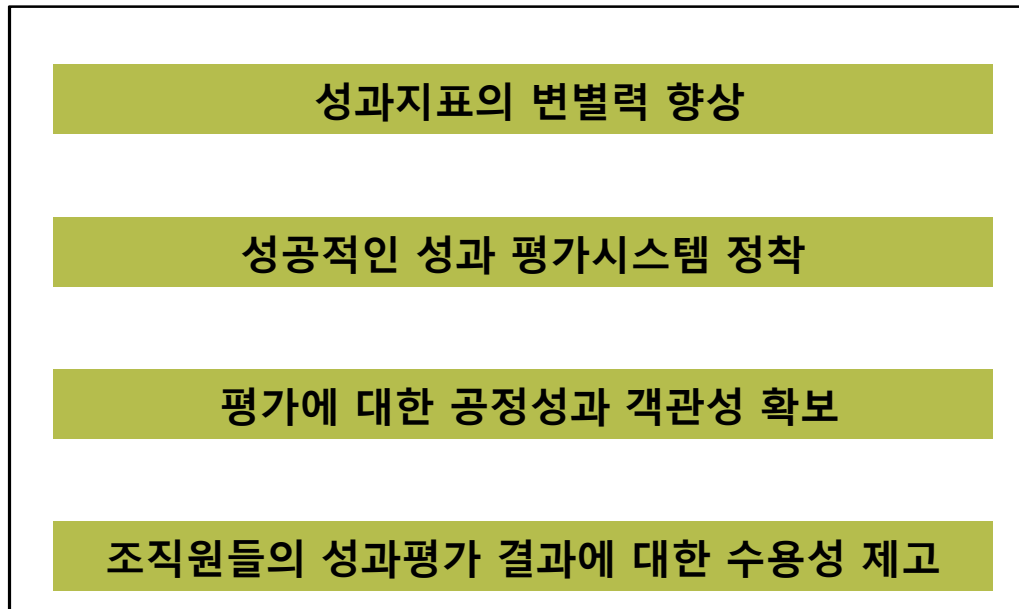
5 - 매우 그렇다(10%) / 4 - 그렇다(25%) / 3 - 보통이다(30%) / 2 - 그렇지 않다(25%) / 1 - 전혀 그렇지 않다(10%)

VI. 지표등급 평가

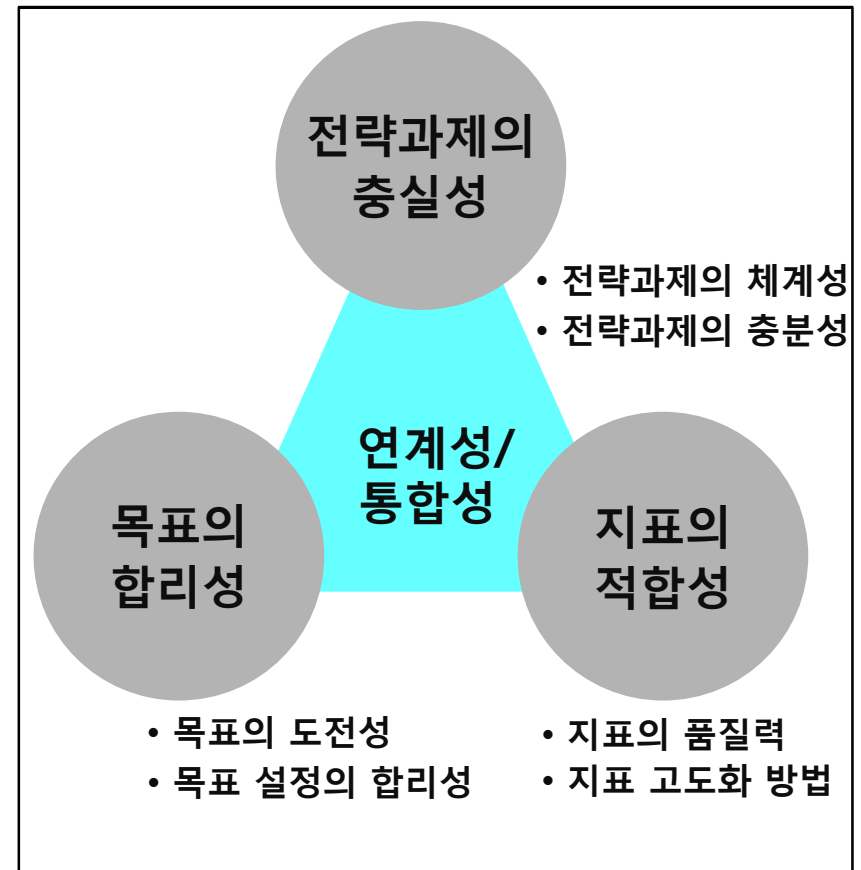
1. 지표 등급 평가의 목적
2. 지표 등급 평가 기준 및 내용
3. 지표 등급 평가 항목 및 세부 항목
4. 국 단위 평가 결과
5. 과 단위 평가 결과

1. 지표 등급 평가의 목적

- ✓ 성공적으로 성과평가시스템을 정착시키기 위해서는 과제, 지표 및 목표 값의 도전성, 실행의 난이도를 고려하여 사전평가를 실시하여 평가에 대한 공정성과 객관성을 확보하고 통계청 전체의 지표의 품질을 높이기 위함



훌륭한 성과관리의 트라이앵글



2. 지표 등급 평가 기준 및 내용

✓ 평가 항목은 4개로 하여 각 항목별 가중치를 부여하여 최종 점수를 산정 하도록 하였음

○ 「지표(과제) 등급평가」 항목 및 내용

구 분	평 가 내 용	평가자
과제의 중요도(30%)	<ul style="list-style-type: none"> 과제의 청 비전 및 전략 기여도 결과가 국민의 삶의 질에 미치는 영향 	성과관리 평가단
지표의 적합성(25%)	<ul style="list-style-type: none"> 지표의 결과 지향성 지표의 결과달성에 대한 설명 정도 	
목표치 도전성(25%)	<ul style="list-style-type: none"> 목표치 설정의 타당성 목표 수준의 도전성 	
실행의 난이도(20%)	<ul style="list-style-type: none"> 과제와 목표달성의 어려운 정도 과제추진의 노력 정도 	

○ 과제 중요도 순위 및 지표 성격등급

지표 성격등급	평가				
	S	A	B	C	D
	10%	25%	30%	25%	10%
과제의 중요도	5	4	3	2	1
지표의 적합성	5	4	3	2	1
목표치 도전성	5	4	3	2	1
실행의 난이도	5	4	3	2	1

3. 지표 등급 평가 항목 및 세부 항목

- ✓ 세부항목별로 5점 ~ 1점 척도로 평가
- ✓ S:50점, A:45점, B:40점, C:35점, D:30점으로 환산한 다음 항목별 가중치를 적용하여 최종 점수를 산출함

항목	세부항목
과제의 중요도 (30%)	<ul style="list-style-type: none"> - 청(국)의 비전이나 전략 과제(CSF)와 연계성이 강한가? - 이용자에게 미치는 긍정적 파급효과가 큰가? - 부서의 핵심 업무로 충분히 대표하고 있는가?
지표의 적합성 (25%)	<ul style="list-style-type: none"> - 과제추진의 목적이나 효과를 측정하기에 적합한가?(결과 or 산출) - 해당지표가 정보력으로써 충분한 가치가 있는가? - 과제가 성공적으로 잘 추진되었음을 입증할 수 있게 설명력이 충분한가?
목표치 도전성 (25%)	<ul style="list-style-type: none"> - 중장기 목표를 근거로 목표를 설정하였는가? - 내부 역량을 최고로 발휘하는 수준으로 목표를 설정하였는가? - 목표치 설정이 과거 증가수준을 훨씬 능가하는가?
실행의 난이도 (20%)	<ul style="list-style-type: none"> - 사업추진과정에 타기관의 협력이 필요하거나 불특정 이해관계자의 관계가 복잡한가? - 과제 추진을 위한 기획, 의사결정, 추진과정에 많은 전문성과 경험이 요구되는가? - 기피 업무이거나 사업추진과정에 있어서 담당자의 정신적 스트레스가 심한가?

4. 국 단위 평가 결과

✓ 국단위 평가의 최고와 최저의 차이는 4.14점이며, 과 단위 평가의 최고와 최저의 차이는 3.86점으로 도출 되었음

<국 단위 평가 순위 별>

국 명	평균	순위
0000국	42.33	1
0000국	42.28	2
0000국	41.52	3
0000국	41.05	4
0000국	39.64	5
0000국	39.53	6
0000국	38.75	7
0000국	38.19	8

<과 단위 평가 순위 별>

부서명	평균	순위
00000과	42.00	1
00000과	41.23	6
00000과	40.53	16
00000과	40.23	21
00000과	39.97	26
00000과	39.83	31
00000과	39.31	36
00000과	38.14	41

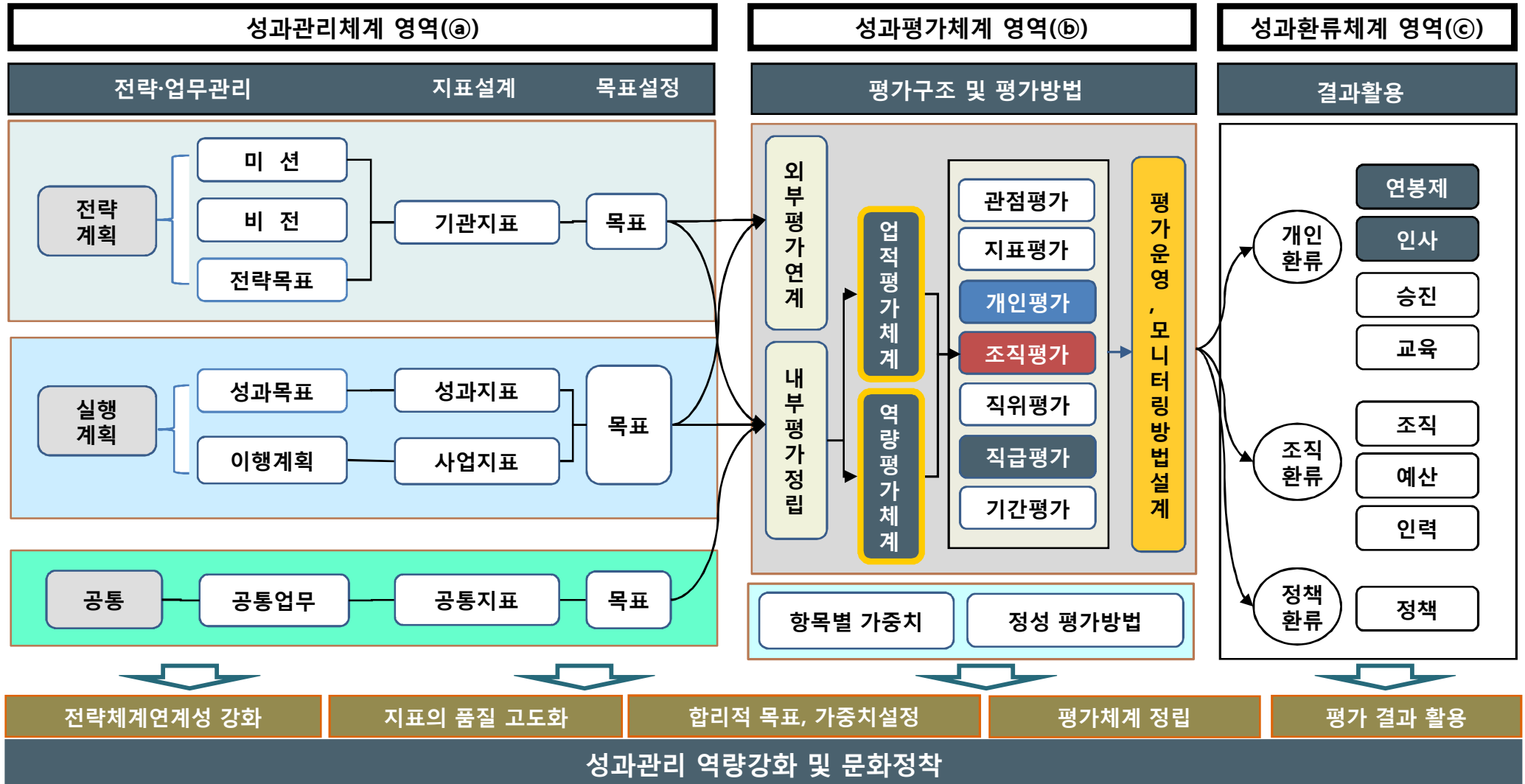
VII. 성과평가 및 발전방안

1. 통합성과관리시스템 기본구조
2. 성과평가 운영 개요
3. 성과 측정 및 평가 방안
4. 평가결과의 활용
5. 단계별 성과관리 운영 및 정착방안
6. 성과관리 운영의 장애요인
7. 성과관리 성공의 기본원칙
8. 성과관리 운영 성공 요인

1. 통합성과관리시스템 기본구조

Ⅷ. 성과평가 및 발전방안

✓ 통합성과관리시스템은 성과체계, 성과평가, 성과결과 환류의 큰 영역별로 거시적 측면과 미시적 측면으로 나누어 단계적으로 접근할 수 있음

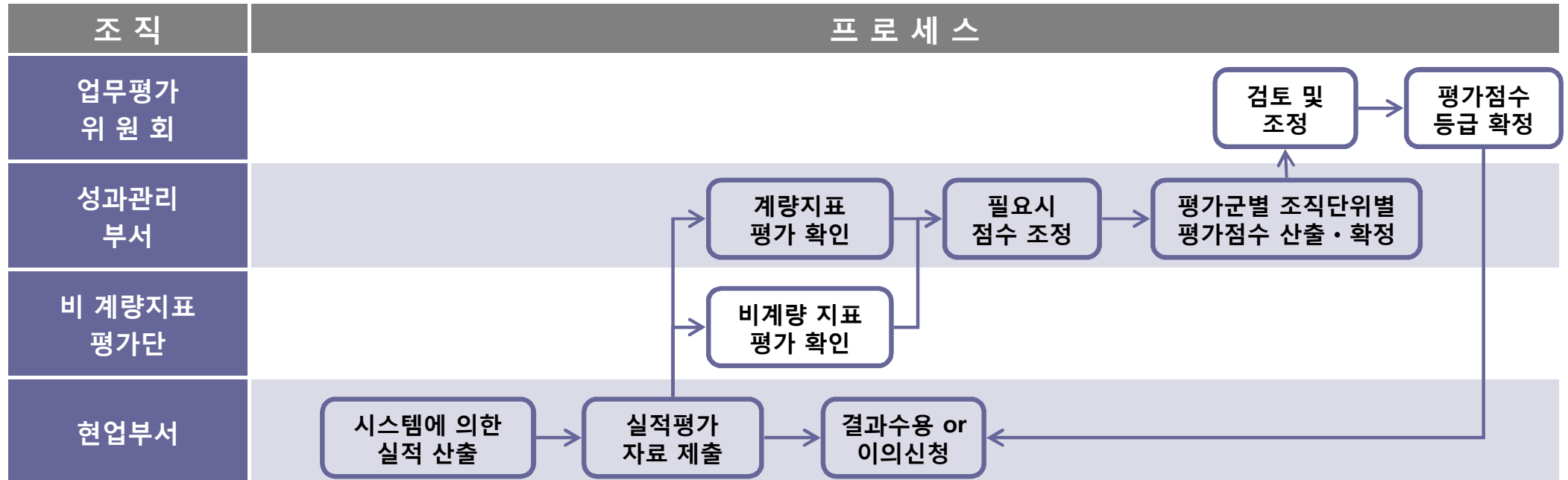


2. 성과평가 운영 개요

Ⅷ. 성과평가 및 발전방안

- ✓ 통합성과관리에 있어서 평가는 궁극적인 목적이 아니며, 조직관리를 위한 전략적인 수단으로서 의미를 갖는다는 사실을 모든 구성원이 인식할 필요가 있음
- ✓ 성과지표가 설정되면 성과평가 대상조직, 요소, 시기 등을 사전에 정의하여 평가를 실시함으로써 평가 과정의 투명성을 확보해야 함
- ✓ 산출된 조직 단위별 비 계량평가와 환경의 변화 등 통제 불가능한 요인에 따른 성과 달성을 고려하여 보다 내부 수용성이 높고 정확한 성과평가의 설계가 필요함

성과평가의 프로세스



※ 이의신청은 별도의 수속단계를 통해 진행함.

2. 성과평가 운영 개요

Ⅷ. 성과평가 및 발전방안

- ✓ 성과 평가 지속적 관리가 매우 중요하여 과정 관리가 필요함
- ✓ 체계적인 성과 관리만이 평가 전반에 대한 신뢰도와 평가의 품질을 높일 수 있음

성과평가 일정

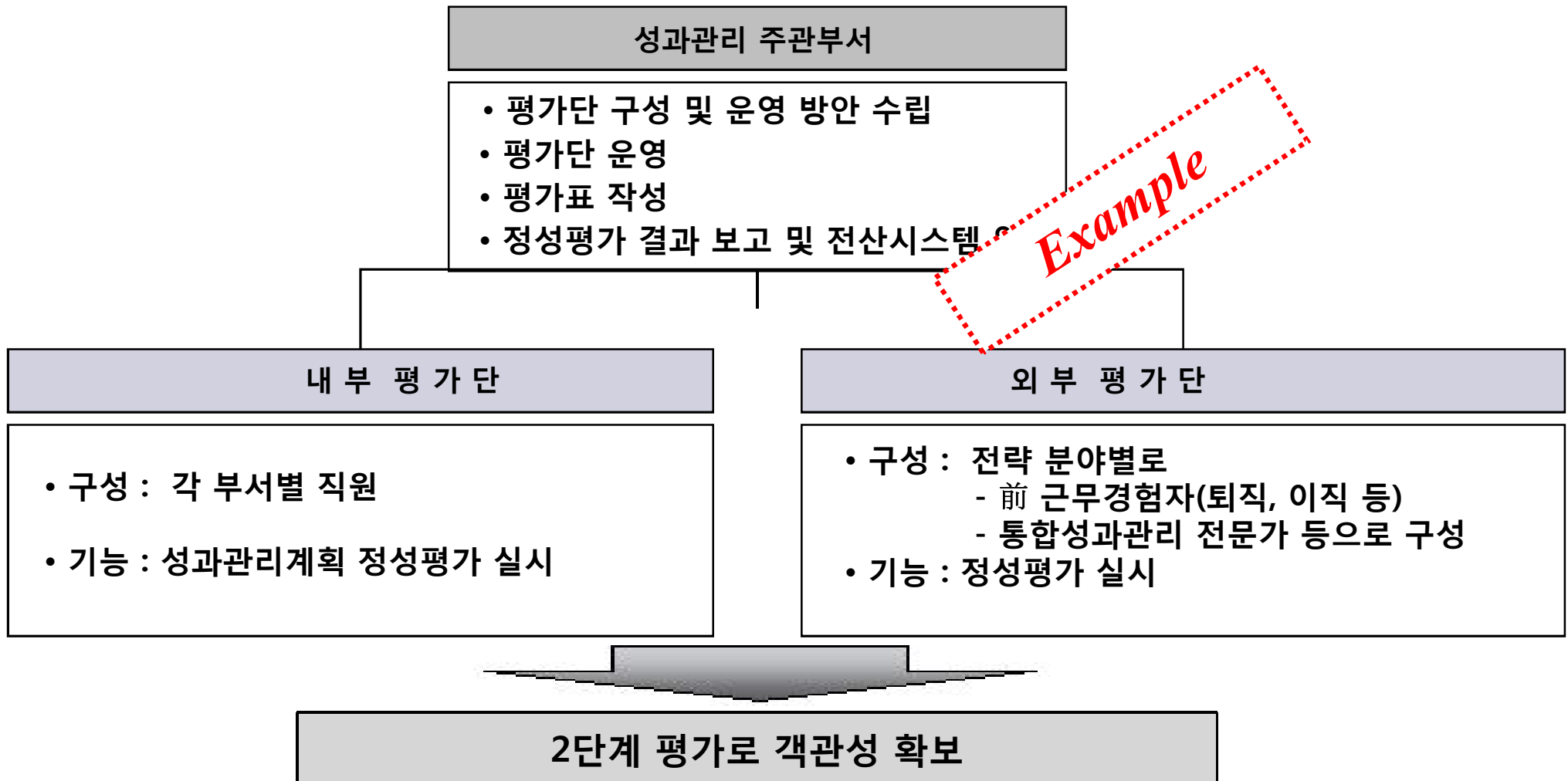
구분	전년	당년				익년	
	9~11월	12월	1~6월	7월	8~12월	1월	2월~
평가 프로세스	지표개발	관리자 확정	실적관리	상반기 평가 (이행과제 중심)	실적관리	하반기 평가 (지표와 이행과제 평가)	활용
주요내용	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전략목표 ▪ 성과목표 ▪ 성과지표 ▪ 목표치 및 산식 ▪ 지표 가중치 ▪ 이행과제 ▪ 지표정의서 ▪ 이행과제 정의서 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 성과관리계획서 확인 ▪ 오류수정 ▪ 관리자 최종 확정 	<ul style="list-style-type: none"> <지표 및 과제관리> ▪ 월(분기, 반기) 실적입력 ▪ 근거자료 유첨 ▪ 지표 및 목표치 조정(반기별) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 실적 팀장 확인 ▪ 취합 ▪ 평가시뮬레이션 (평가검토 및 확인) ▪ 소명기회 제공 ▪ 평가위원회 개최 및 확정 	좌동	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 실적 팀장 확인 ▪ 주관부서 취합 ▪ 평가검토 및 확인 ▪ 소명기회제공 ▪ 평가위원회 개최 및 확정 	<ul style="list-style-type: none"> <인센티브> ▪ 성과상여금 ▪ 성과연봉 ▪ 근평 적용 <기타> ▪ 포상 ▪ 인사참고자료

Example

3. 성과측정 및 평가방안(1)

성과관리 평가단 구성 및 운영

✓ 내부 평가단과 외부 평가단을 구성함으로써 평가의 객관성과 수용성을 확보함



3. 성과측정 및 평가방안(2)

지표 정성평가 항목 및 착안사항

구 분	주요항목	평가 착안사항
과제의 중요도	과제의 기여도 고객의 만족도 향상 정도	<ul style="list-style-type: none"> - 기관의 비전이나 전략에 미치는 영향이 큰가? - 고객이나 이해관계자의 만족도 향상에 기여하는 바가 큰가? - 장기적인 기관의 중장기 발전을 위해 필요한 과제인가? - 사업추진에 따른 경제적, 사회적 파급효과가 큰가? - 사업의 전 국민에게 미치는 파급효과가 큰가? - 부서의 업무 내용 중 주요사항을 잘 반영하고 있는가? - 결과가 고객들 삶의 질에 미치는 영향이 큰가? - 과제가 고객들 삶의 질적 수준을 향상시킬 수 있는 과제로 구성되었는가?
지표의 적합성	지표의 결과 지향성 (결과지표화 정도) 지표의 결과달성에 대한 설명 정도	<ul style="list-style-type: none"> - 과제추진의 목적이나 효과를 측정하기에 적합한 결과 지표를 사용하고 있는가? - 장기간 추진하는 과제(계속사업)의 경우, 진척율과 품질을 동시에 파악할 수 있는 복합지표를 사용하고 있는가? - 기존 통계자료가 없는 경우 대용지표를 활용하고 있는가? - 지수형태의 지표를 개발하여 사용하는가? - 타 기관과 비교가 가능한 상대적 지표를 사용하고 있는가? (예, 인구1만명당, 노인1인당...)으로 측정하는 지표 - 팀의 과제 달성도를 측정하기에 적합한 지표인가? - 해당 지표로 실적을 측정하면 그 데이터가 객관적으로 신뢰할 수 있겠는가?

3. 성과측정 및 평가방안(3)

Ⅷ. 성과평가 및 발전방안

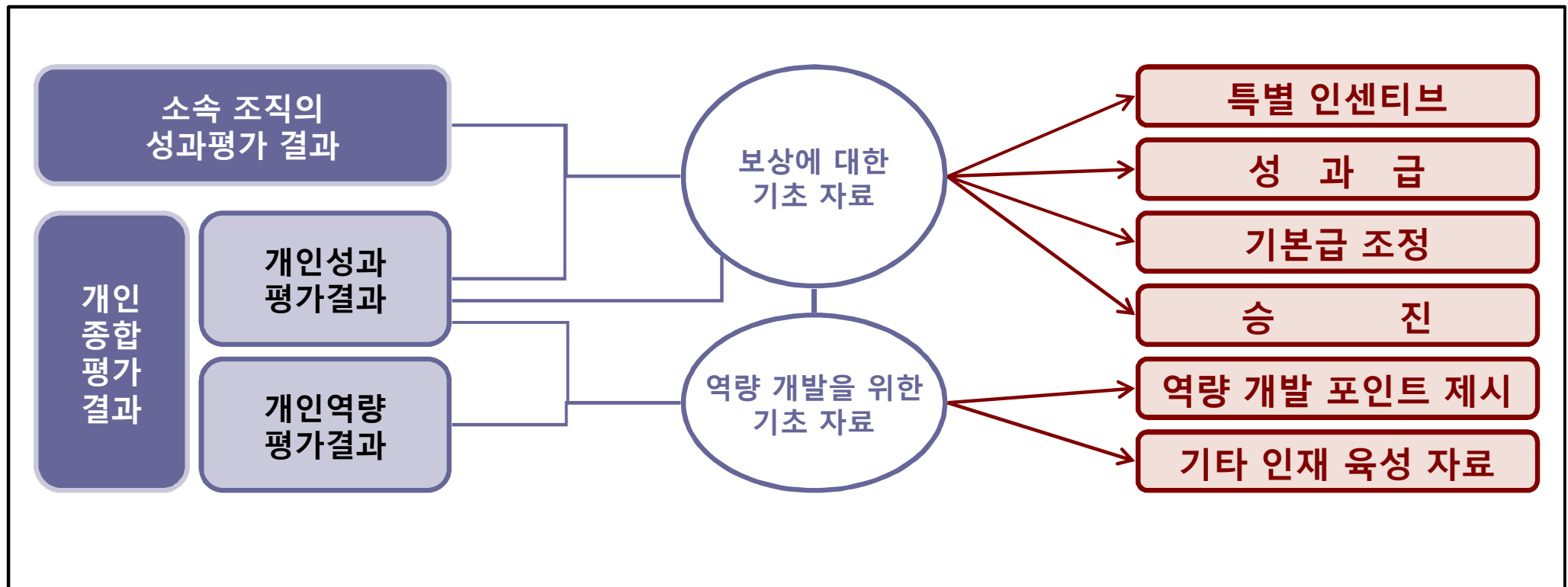
지표 정성평가 항목 및 착안사항

구 분	주요항목	평가 착안사항
목표치 도전성	<p>목표치 설정의 타당성</p> <p>목표 수준의 도전성</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 중장기 발전계획 등 객관적인 통계자료 분석을 통해 중장기 목표 수준이상으로 목표를 설정하였는가? - 내부의 역량을 최대한 동원하는 수준으로 목표를 설정하였는가? - 지표산식은 목표측정에 적절하게 구성되어 있는가? - 목표치 설정 근거를 선진수준 및 최고수준(세계적 수준)에 근거하여 설정하였는가? - 목표치 설정이 과거 수준을 훨씬 능가하여 대폭 향상된 수준 인가?
실행의 난이도	<p>과제와 목표 달성의 어려운 정도</p> <p>과제추진의 노력 정도</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 사업추진 과정에 청이나 타 기관의 협력이 필요하여 외부장애 요인이 예상되는 과제인가? - 사업재원을 외자·민간·중앙기관에서 확보하여 추진하는 과제인가? - 환경의 변화(경제적, 정치적 변화 등) 등 예측의 불확실성이 크고 불특정 이해관계자의 대립이 예상되는 과제인가? - 과제 추진을 위한 기획, 의사결정, 추진과정에 많은 전문성과 경험이 요구되는 과제인가? - 사업추진에 조례 및 법률 제·개정이 필요하거나 법적 소송 등 문제의 가능성이 있는 과제인가? - 신규사업으로 개발하여 추진하는 과제인가? - 추진과정에 쏠부서의 팀 협력이 필요한 과제인가?

4. 평가결과의 활용

평가와 보상의 연계

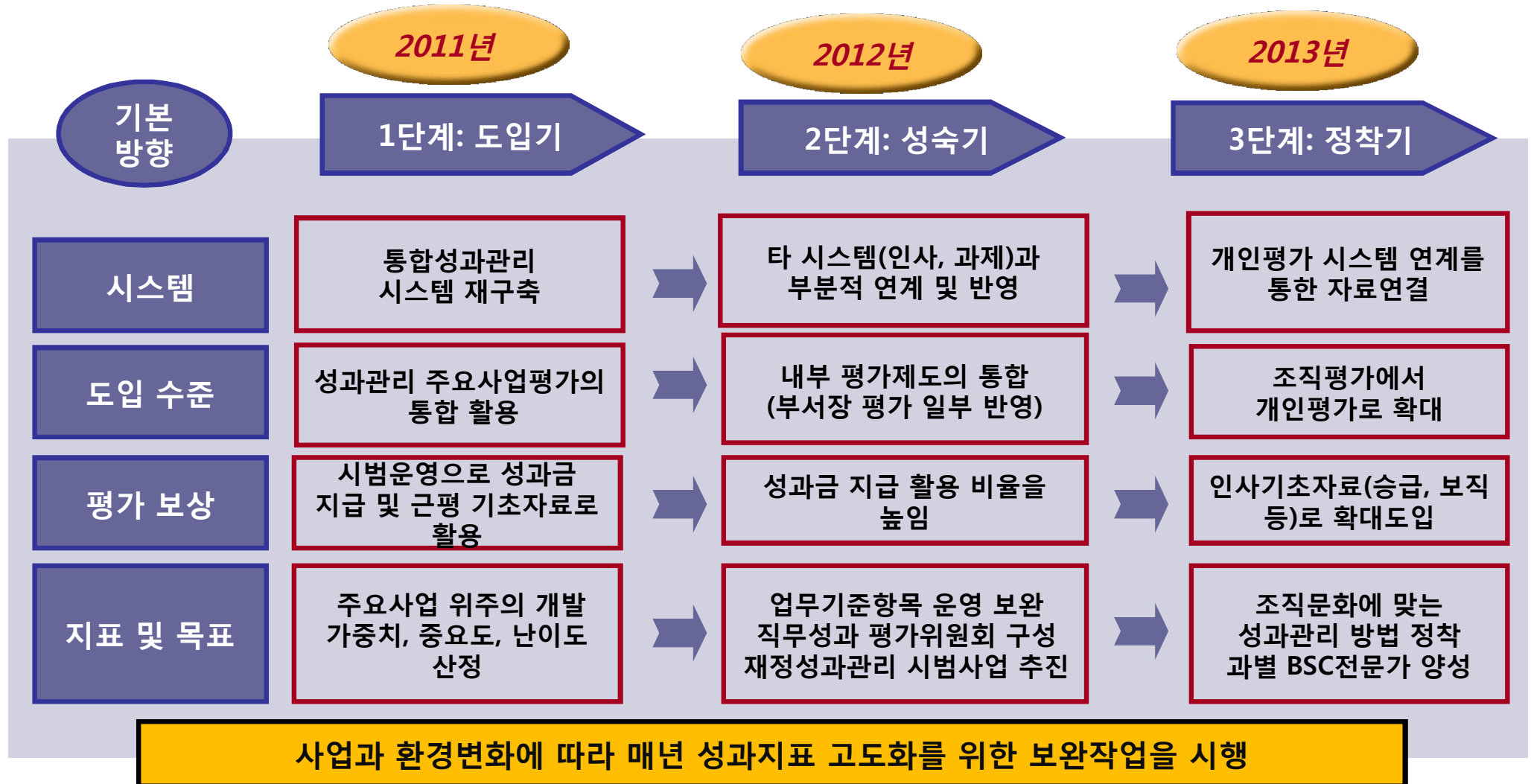
- ✓ 통합성과관리의 목적이 평가나 보상 자체가 아니라, 전략을 효과적으로 실행하는데 있지만, 기관의 전략이 각 직원들의 일상적인 활동으로 연계되도록 하기 위해서는 성과관리와 보상시스템을 연결시키는 것을 고려할 필요가 있음
- ✓ 산출된 조직 단위별 비 계량평가와 환경의 변화 등 통제 불가능한 요인에 따른 성과 달성을 고려하여 보다 내부 수용성이 높고 정확한 성과평가의 설계가 필요함



5. 단계별 성과관리 운영 및 정착방안

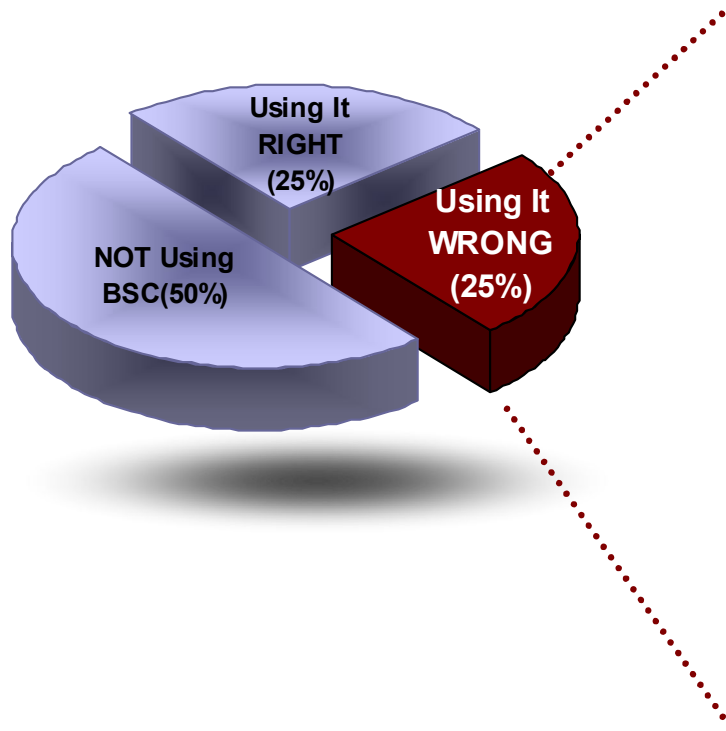
Ⅷ. 성과평가 및 발전방안

- ✓ 통합성과관리시스템의 안정적 정착을 위해, 2011년에는 통합성과관리시스템을 관리하기 위한 성과관리평가 단과 규정집이 마련되어 2013년까지 3단계의 계획적 추진이 요구됨



6. 성과관리 운영의 장애요인

- ✓ 통합성과관리가 전략실행과 혁신의 도구로 많은 조직들에 도입되었지만, 과반수 이상의 성과관리 도입 조직들은 관리층의 참여부족, 하위조직으로의 캐스케이딩 실패, 보상과의 연계부족, 커뮤니케이션 부족 등의 이유로 인하여 도입 후 충분한 성과를 거두지 못하고 있는 것으로 조사됨



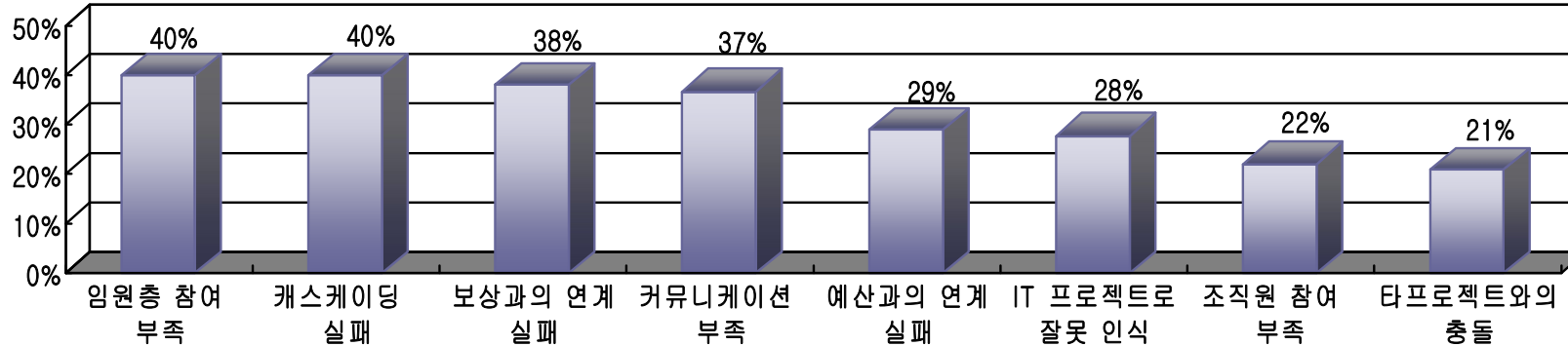
- 구체적인 비전 및 전략 부재
- 통합성과관리 성과지표개발을 위한 도구로 제한하여 적용
- 체계적 의사소통 및 변화관리 프로그램 부재로 인한 지표 수용성 저하
- 성과관리개발에 소수만이 참여, 최고 경영층의 지원 부족
- 지표와 자원배분 간의 연계 부족
- 전략 수립으로의 피드백 체계 취약
- 타 경영 프로세스 및 경영혁신 기법과의 연계 부재

* 자료원 : Balanced Scorecard Collaborative, WesleyQuest Research

6. 성과관리 운영의 장애요인

VII. 성과평가 및 발전방안

통합성과관리 장애요인 조사결과



* 자료원 : 2003 BSC Online Members Survey

❖ 성과관리 설계단계의 장애요인

전략 목표

- 전략합의 수준 부족
- 혁신기법 간 통합연계 부족
- 조직 단위별로 수행되어야 하는 전략적 과제 정의 부족

성과 지표

- 결과중심의 지표 설정 부족
- 기존 업무 중심의 지표 개발
- 지표 합의 시, 커뮤니케이션 실시 미흡

성과 모니터링

- 목표 대비 실적 개선 동인 파악 부족
- 성과관리 지표와 자원 배분간 연계 부족
- 경영 의사결정을 위한 전략회의 활용 미흡

성과 평가

- 성과 평가 기준에 대한 공정성, 합리성 이슈 미해결
- 지표별 목표값 수준과 가중치 정의 부족

보상 및 피드백

- 평가 및 보상에 지나친 집착
- 성과평가 결과가 전략 수정에 반영되지 못함
- 조직전체 차원의 성과관리 운영 및 지원 체계 미흡

❖ 성과관리 운영단계의 장애요인

최고관리층의 지원 결여

- 프로젝트의 수행이 중간 관리팀에게만 위임되면 조직의 전반적인 프로세스와 체계를 전환하여 전략과 연계시키기 어려움

조직원 참여부족

- 몇몇 간부에 의해서 성과관리가 구축되는 경우 조직의 변화를 기대하기 어려움

일부 구성원의 제한된 사용

- 성과관리를 전 조직에서 활용하지 않을 경우 직원의 혁신과 독창성 및 학습의 기회 상실
- 전구성원의 공유가 필수

일회성 프로젝트로 간주

- 성과관리는 지속적으로 이루어지는 관리 프로세스이므로 목표, 측정지표들을 정교화하고, 데이터 집계 프로세스를 관리해야 함

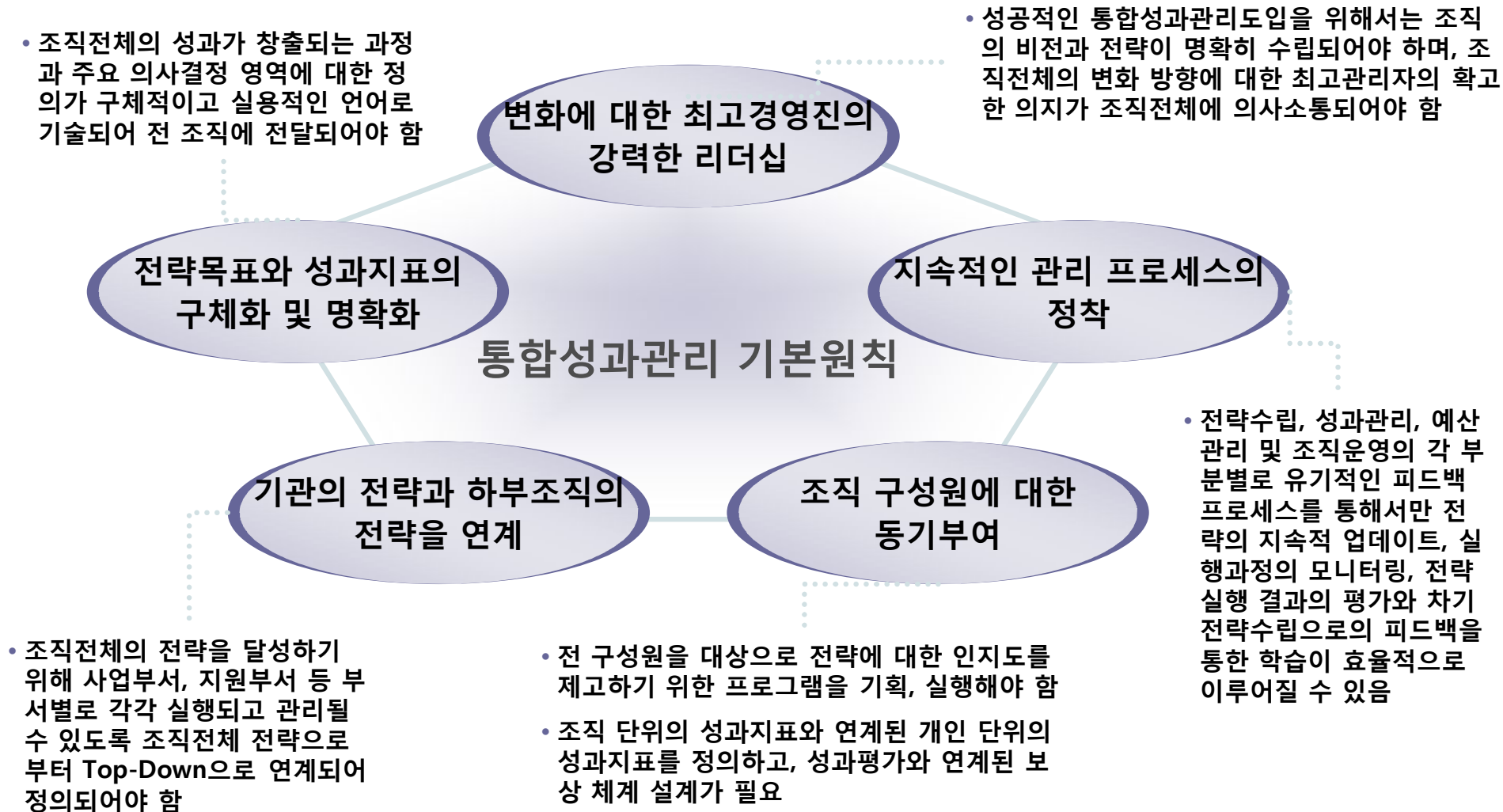
시스템 구축으로만 간주

- 성과관리에 대한 개념과 구축과정에 대한 커뮤니케이션 및 변화관리 필요

7. 성과관리 성공의 기본원칙

Ⅷ. 성과평가 및 발전방안

✓ 통합성과관리를 기반으로 탁월한 성과향상을 이룩하기 위해서는 구축 초기단계부터 전략 집중형 조직이 되기 위한 원칙들을 적용하여 체계적인 성과관리 구축 및 운영 시스템이 정착되어야 함



8. 성과관리 성공 요인

공공부문 성과관리 운영 성공요인

- ❖ 기관장 및 관리자의 의지와 구성원들의 열의가 무엇보다 중요
- ❖ 훌륭한 성과관리체계는 경쟁우위의 조직관리와 인재육성에 핵심
- ❖ 통합성과관리시스템구축 = 만병통치약이라는 사고는 금물 (훌륭한 운영이 중요)
- ❖ 성과관리시스템에 대한 전 구성원들의 이해와 공감대 형성이 선결
- ❖ 현업업무와 연계되지 않은 평가는 곤란(업무 따로, 평가 따로)
- ❖ 잘못된 평가체계의 후유증에 대한 심각성 고려
- ❖ 통합성과관리시스템과 성과지표의 질은 의지와 노력의 산물
- ❖ 조직내부의 인프라 수준을 고려한 운영도 중요(한번에 완벽 추구 곤란)
- ❖ 성과관리는 제도에 못지 않게 운영 수준의 Level Up도 매우 중요

Thank You!

고객과 함께하는 가치 창조 !!