

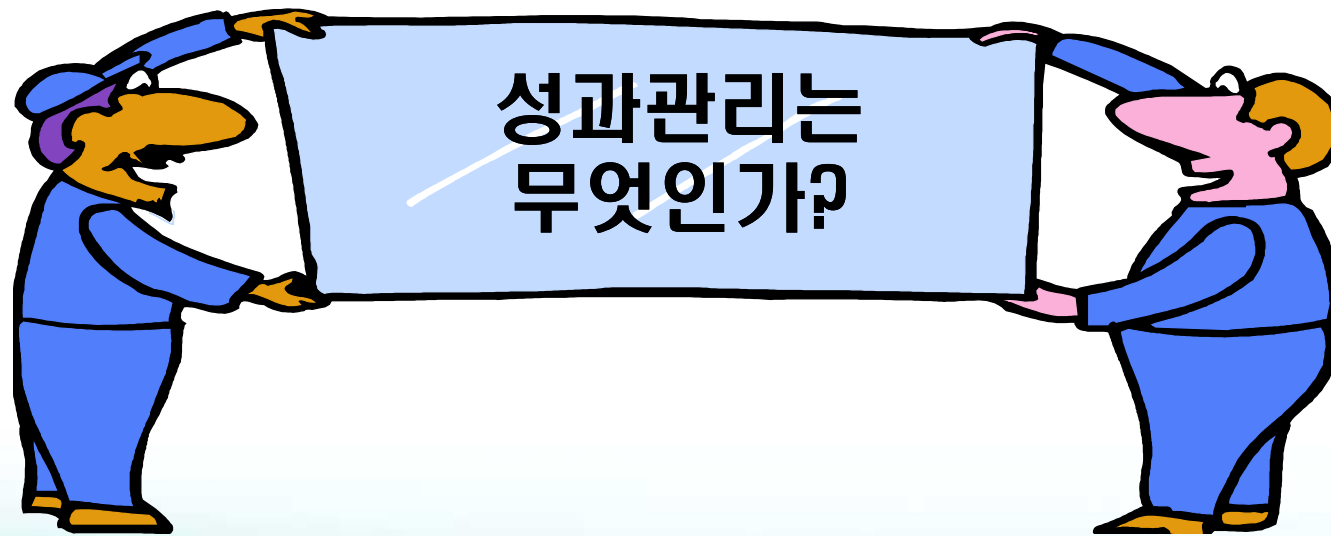
공기업의 성과관리

-성과관리 무엇을 할 것인가?-

2015. 3

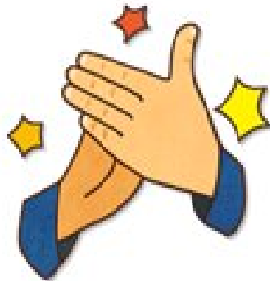
목 차

- I. 성과관리는 무엇인가?**
- II. 성과관리 어떻게 할 것인가?**
- III. 성과관리 성공 요소는?**
- IV. 성과관리 성공하려면...?**



하루에 꼭 해야 할 일

1번 10번 100번 1,000번 10,000번



성과관리는



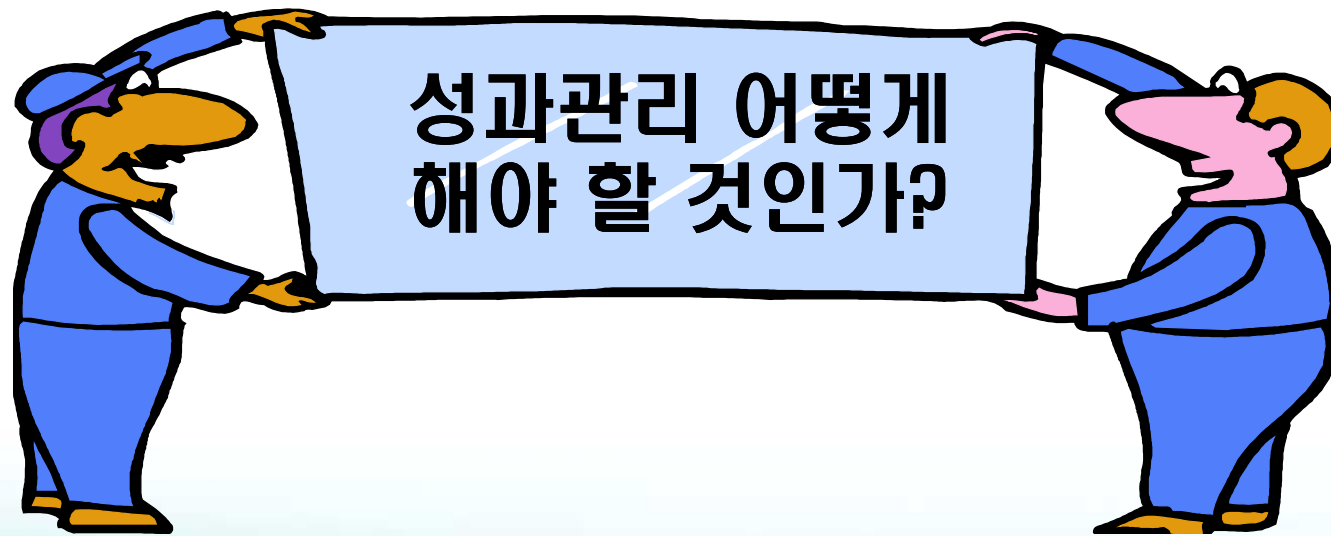
(이)다

- 95%의 직원이 회사의 전략을 이해하지 못하고 있음.
- 84%의 회사는 직원들의 잠재력을 충분히 활용하지 못하고 있음.
- 직원 업무량의 50%가 비생산적인 일에 낭비되고 있다고 봄.

(The Strategy-Focused Organization, R. S. Kaplan & D. Norton, 2000)



비전/전략/ 목표와 연계



성과관리를 위한 새로운 시작을 위해...

1 성과에 대한 명확한 정의

- 성과관리의 동력 찾기 → 성과 공감대 형성



2 전략과 연계된 성과지표 관리

- 성과관리=전략관리(Vision, Management Strategy, 경영평가)



3 미래 변화를 위한 목표 관리

- 도전적인 목표 설정으로 변화관리



1. 성과에 대한 명확한 정의

成果

- 성과의 일반적 정의

Hoffmann(1999): 조직목표 달성에 대한 기여

- 공공부문의 성과에 대한 정의

Rogers(1999): 성과를 “정부가 설정한 목표를 정부의 활동을 통하여 어느 정도 달성하였는가”

VISION에 대한 공유

Per + form

완전히 형태, 상황



1. 성과에 대한 명확한 정의

미션: 산을 오르는 이유(Why)

비전: 바람직한 미래상(WHERE)

성과관리

‘Where’를
정의하고
실현하는 것

목표로 하는 VISION
‘WHERE’

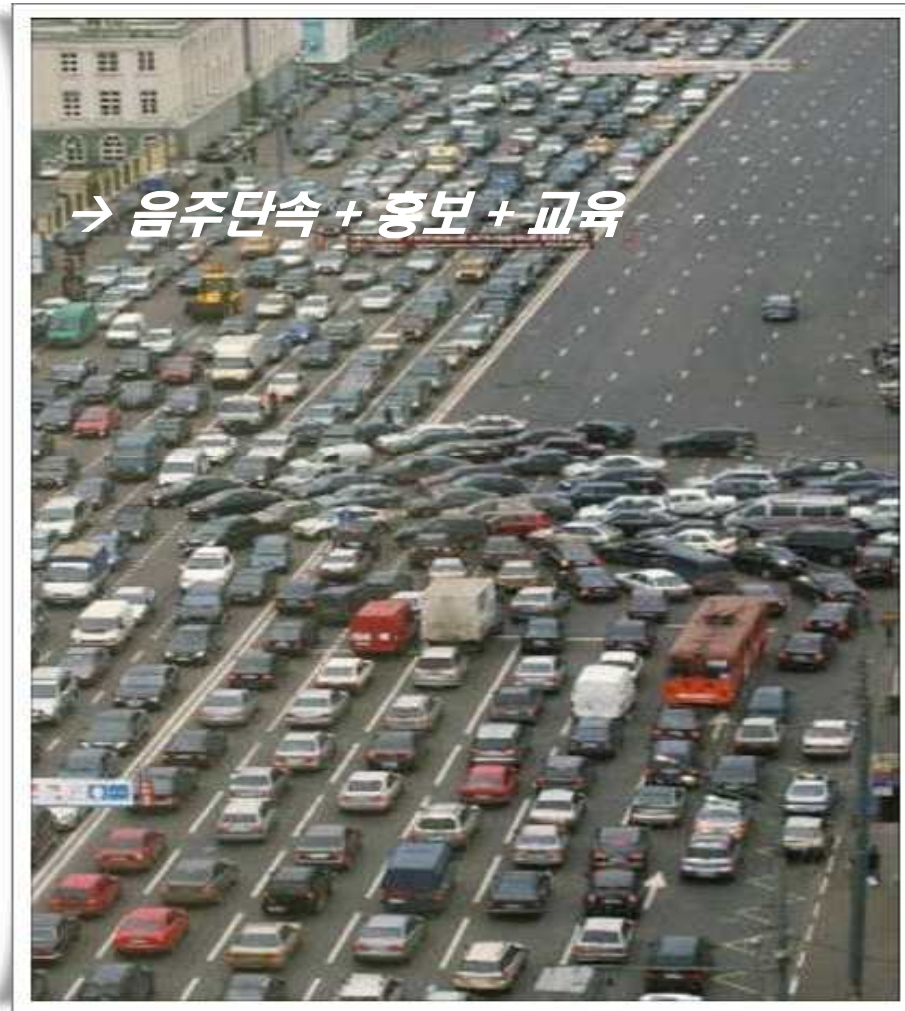
현재

나는 왜? 산을 오르는 이유(Why)

우리는 어디(까지)로 가는가?(Where)

음주단속:

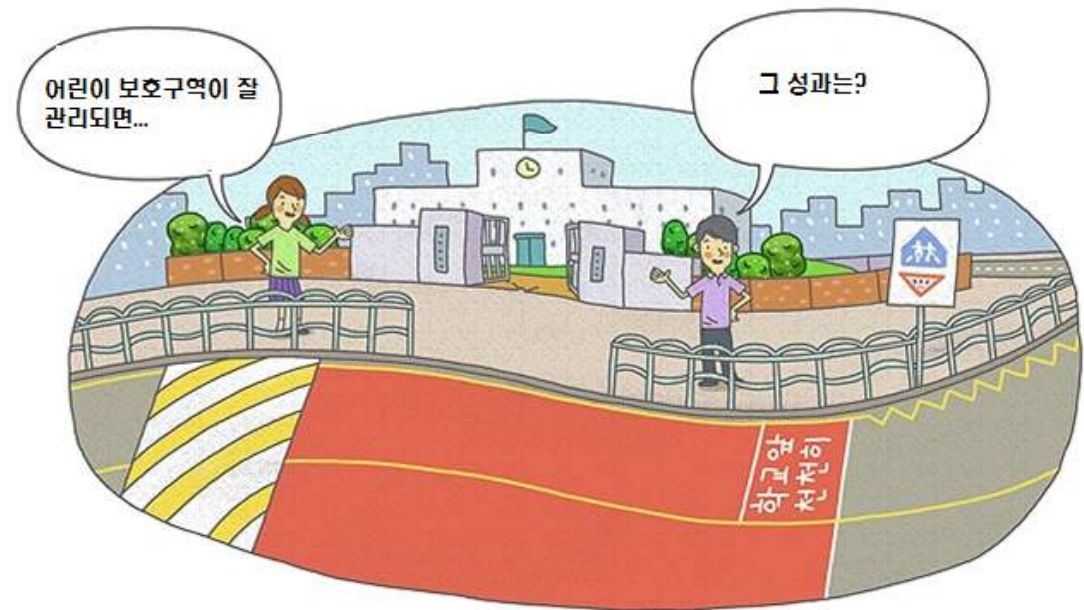
단속건수 → 음주사고 발생률



→ 음주단속 + 홍보 + 교육

성과에 대한 명확한 정의

성과지표의 설정-성과



운전면허 발급 간소화



건강검진자료 공동활용을 통한
운전면허 발급절차 간소화
→ 장애인, 노약자 등의 욕구충족
→ 매년 300억 절감

교통사고 예보지수



일기예보처럼 교통상황에 대한 교통사고 위험도를 알려주는 서비스

국도변에 화물 자동차 휴게소



운전자 편의시설, 차량정비 검사,
주유 및 화물운송 업무처리
→ 교통사고 예방, 주차난 해결

과태료 사전통지서 PDA 현장 발급

과태료증북

1,000	5,000	10,000	20,000	30,000	50,000	99,999
						양기

○ 불특정 미리 설정되어 선택 가능한 금액항목이 표시됨

과태료통지서

위반장소 목록

위반장소 목록

○ 불특정 미리 설정되어 선택 가능한 금액항목이 표시됨

1 2 3
4 5 6
7 8 9
0 ← 양기

○ 불특정 미리 설정되어 선택 가능한 금액항목이 표시됨

쓰레기 무단투기과태료,
금연구역 흡연단속 현장 활용
→ 연간 21억 예산 절감.
→ 자진납부를 32% → 62%

고객 만족도 제고

서울시 노원구 구술전자민원시스템



민원인이 말로 신청하고
해당서식이 자동으로 형성
→ 장애인, 노약자 등의 욕구충족

고객 만족도 제고

부산시 연제구 친절민원 서비스



친절운동의 다양한 아이디어 접목
친절봉사상, 친절벨
→ 12년 연속 친절우수기관

언제 구성원들은 열정적으로 업무에 몰입하는가??

1

1. 자신이 가치있는 일을 한다고 느낄 때

가치

2

2. 그 일을 할 때 자신에게 선택권이 있다고 느낄 때

3

3. 그 일을 할만한 지식과 기술이 있다고 느낄 때

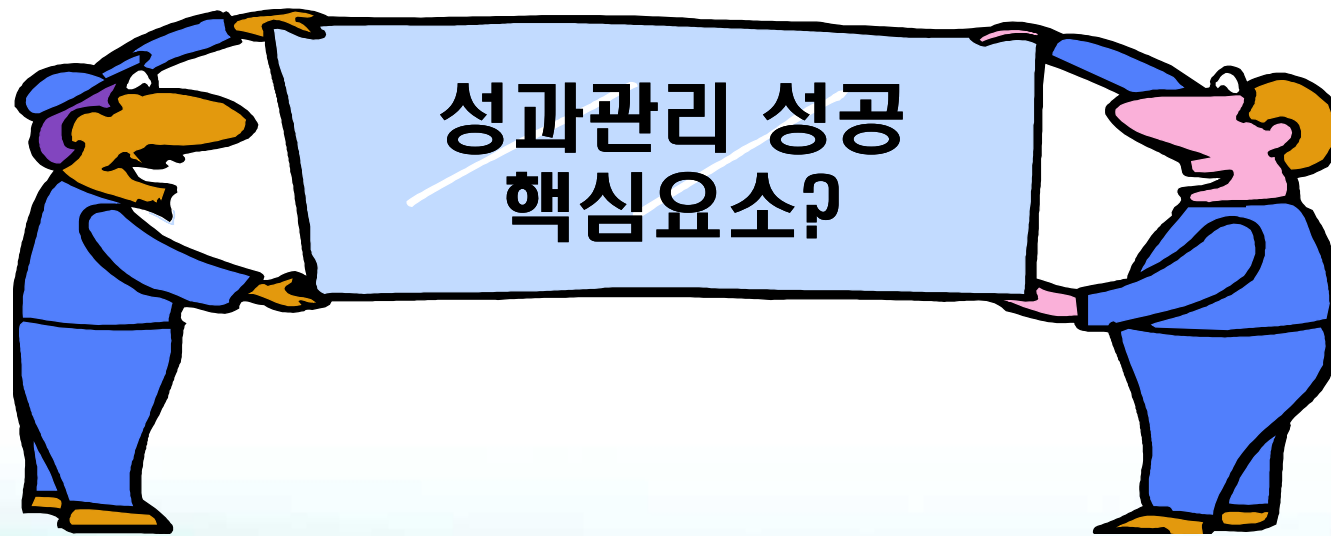
역량

4

4. 실제로 진보하고 있다고 느낄 때

성과

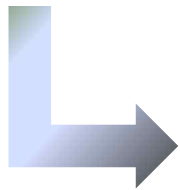
케네스 토마스(캘리포니아 몬터레이 해군대학원 경영학과 교수), 열정과 몰입의 방법 中. 2002.



1. 성과에 대한 명확한 정의

성과관리의 법률상 정의

「정부업무평가기본법 제2조 6호」 “성과관리” 라 함은 정부업무를 추진함에 있어서 **기관의 임무, 중·장기 목표, 연도별 목표 및 성과지표를 수립**하고, 그 집행 과정 및 결과를 **경제성·능률성·효과성** 등의 관점에서 관리하는 일련의 활동을 말한다.



Tip) 1) Top -Down 의 전략체계(비전달성)

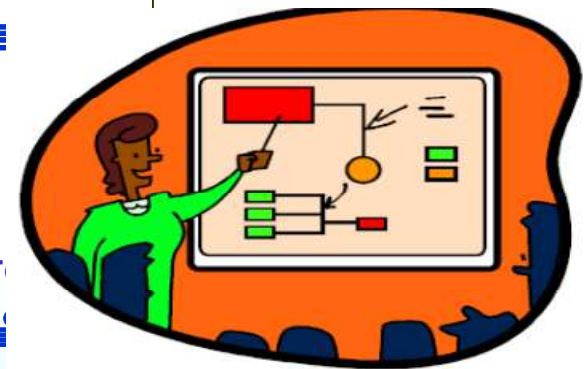
2) 과정 및 결과를 관리(성과지표와 이니셔티브에 대한 관리)

3) 경제성, 능률성, 효과성 등의 관점에서 관리하는 활동(성과에 대한 명확한 정의)

2. 전략과 연계된 성과지표 관리

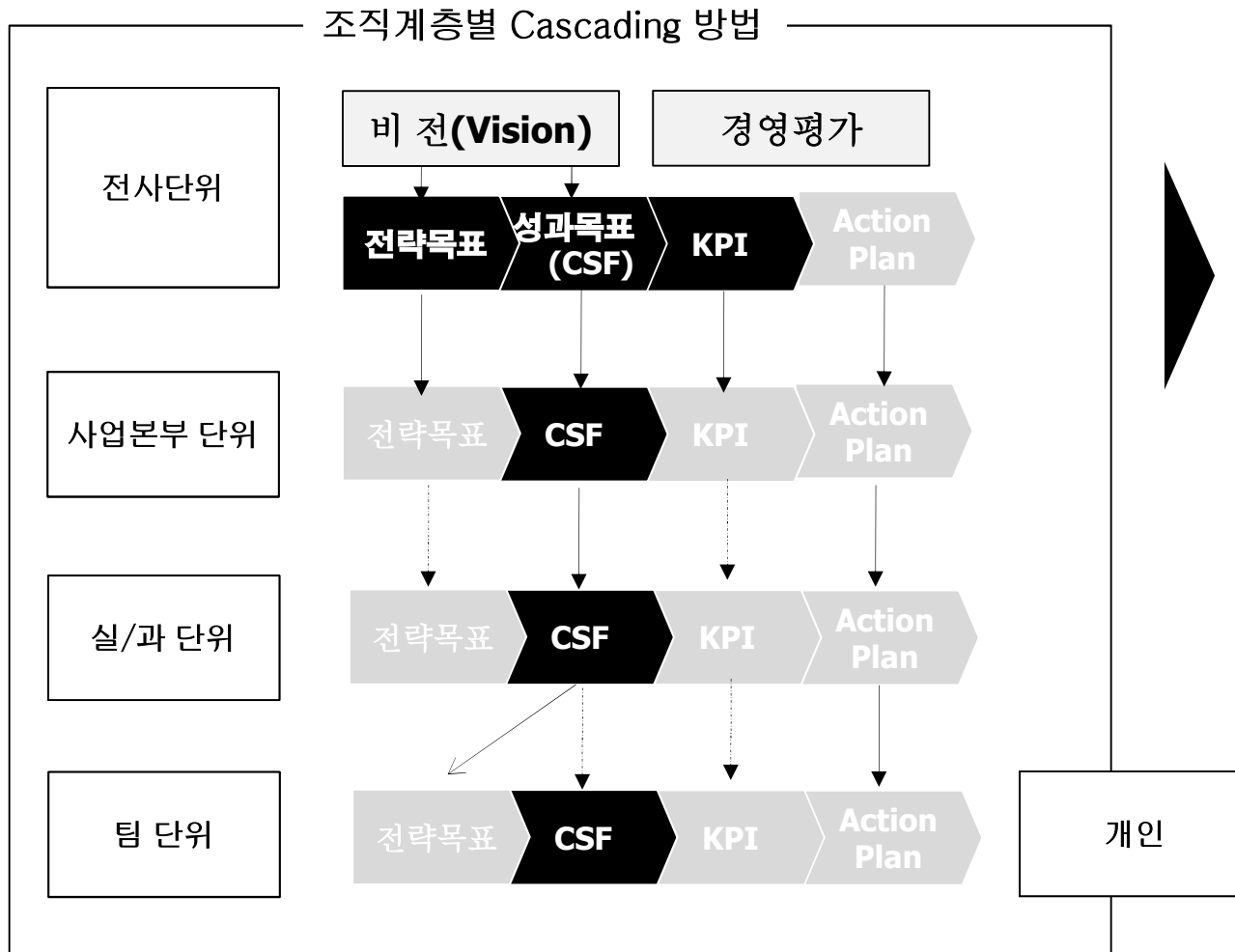
Vision/Strategy-focused(비전/전략과의 연계)

- 공공기관 특성상 비전, 핵심가치, 경영목표, 역할 및 책무 등 다수의 전략이 존재하고, 이러한 다양한 조직의 전략 또는 목표들에서는 중요도 및 우선순위를 판단하기 어려움.
- 성과관리는 조직내에 존재하는 다양한 목표체계를 관점 및 전략의 matrix 구조로서 정리하여 명확하게 함.
- 목표의 달성정도를 핵심성과지표(Key Performance Indicator, KPI)로 계량화함으로써 관리자와 실무자가 중요한 부분에 초점을 둔 행정업무를 수행하는데 기여 함
- 핵심지표에 집중함으로써 관리자는 비전 또는 전략이 달성될 수 있도록 구성원들의 노력을 한 곳으로 집중할 수 있도록 견인.



2. 전략과 연계된 성과지표 관리

Vision/Strategy-focused(수직적 전략 및 목표 연계)



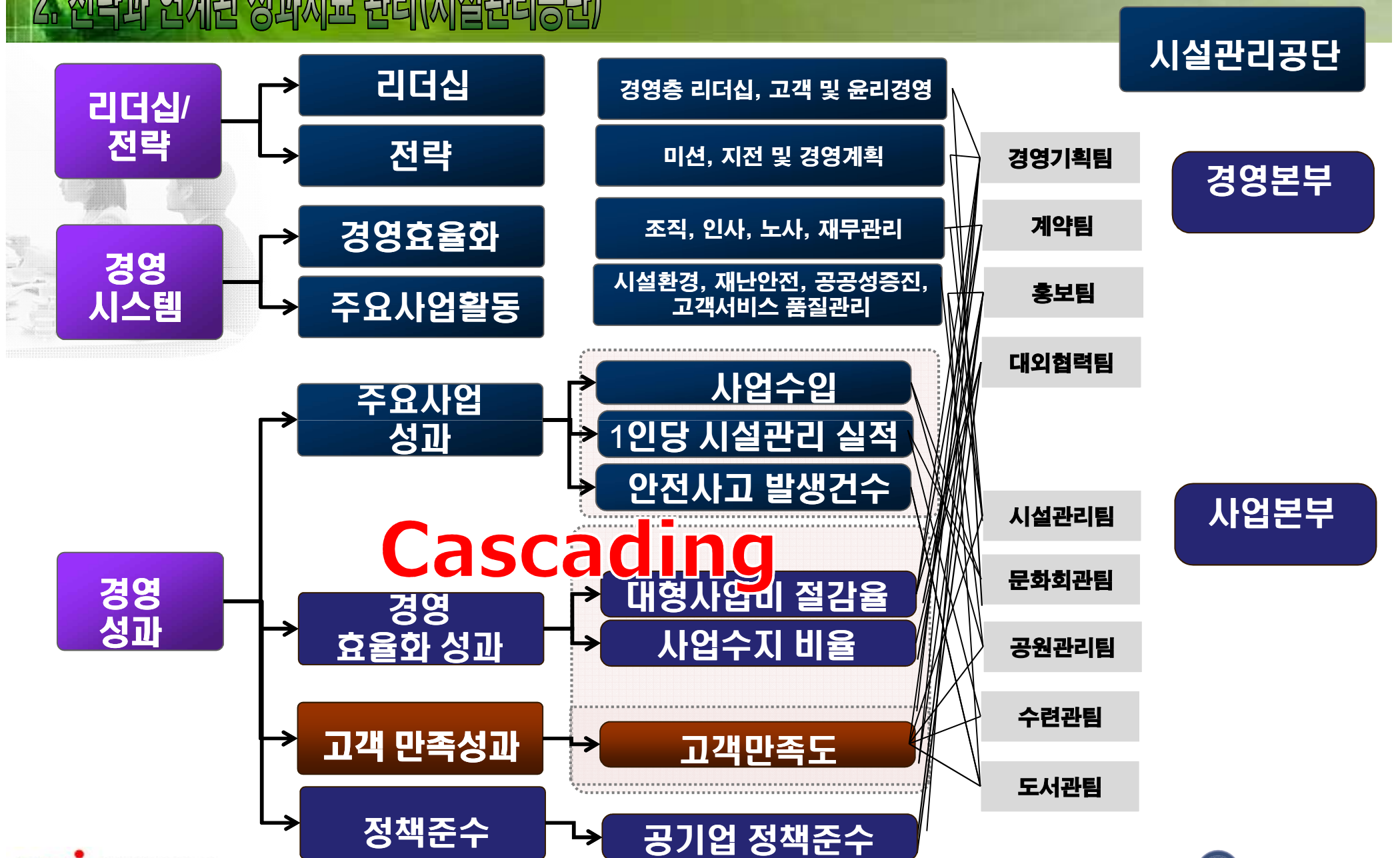
특징

1. 전사단위에서 최 하위단위인 팀 단위까지 목표의 연계(전략연계)
2. 전사 KPI 최대한 하위 조직단위 까지 연계
3. 전사 KPI에 경영평가지표 연계
4. 개인단위(부서장)까지 KPI의 연계 확보

성과 관리 시사점

- 전략과 성과 지표 하향 전개할 때, 상위 조직의 CSF를 하위 조직의 전략목표로 설정하는 것이 필요함
- 상위 전략과제와 지표를 해당 조직 수준과 업무에 적합하도록 과제명과 지표를 수정 보완하는 것이 필요함

2. 전략과 연계된 성과지표 관리(시설관리공단)



2. 전략과 연계된 성과지표 관리(상수도)



3. 미래변화를 위한 도전적인 목표치 설정

장기목표 분할 평가

중장기적으로 진행되는 계속 사업의 경우 장기목표를 설정한 다음 연간 목표수준으로 나누어서 설정함

추세치 평가

3개년 이상의 실적이 일정한 추세를 보이는 경우 과거실적을 이용한 회귀분석 방법 사용

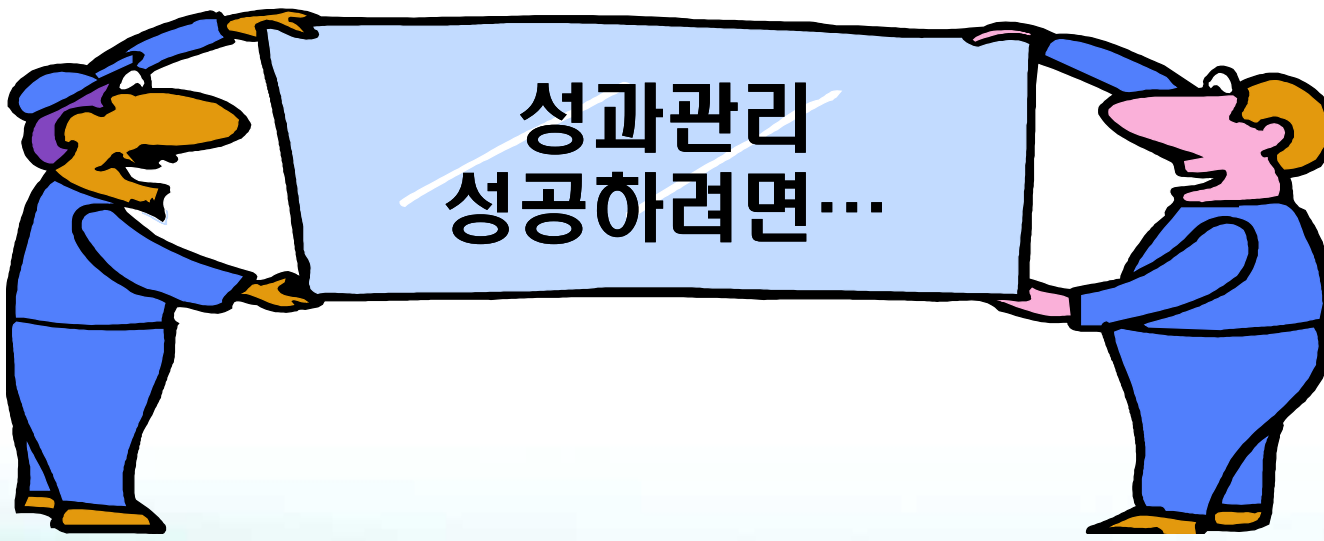
3개년 평균 평가

3개년 이상의 실적이 있으나 추세적용이 어렵고 증가 및 감소가 일정하게 반복될 경우에 적용

β 분포 평가

3개년 이상의 실적이 있으나 추세치 적용이 어려운 경우 과거 실적 중 최상위실적과 최하위 실적, 평가직전 연도의 실적을 감안하여 β 분포치를 평가

객관적인 목표치 설정, 경영평가와 연계된 목표치 설정(목표치 cascading)



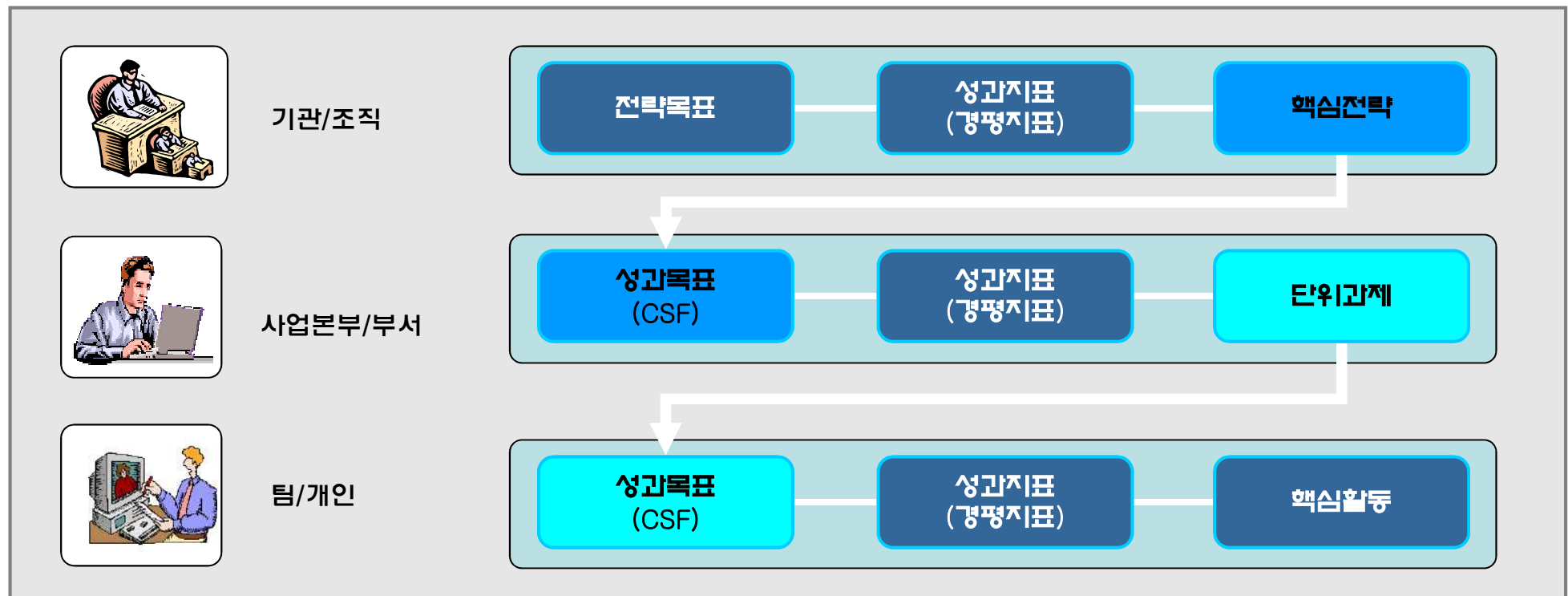
성과관리
성공하려면...

A cartoon illustration of two characters, a man on the left and a woman on the right, both wearing blue uniforms and holding a large light blue banner. The man has a long orange nose and is wearing a blue cap. The woman has a pink face and blonde hair. They are standing on a light blue grid floor under a bright blue sky with white clouds and birds. A bright light source in the upper right corner creates a lens flare effect across the scene.



1. 실행전략 1-성과관리와 경영평가 연계

- 기관의 전략목표를 부서단위로 세분화하여 부서의 성과목표가 기관의 전략목표와 연계하고 부서/개인의 KPI를 경영평가지표와 연계하여 책임성 확보. 이를 통해 성과향상과 경영평가 성과 향상과 연계되도록 설계.



- 전사-부서-개인 전략의 연계
- 전사-부서-개인KPI-경영지표

1. 실행전략 2-성과관리운영 활성화

■ 성과관리체계 및 시스템 고도화

- 직원들이 수용할 수 있는 성과관리체계구축
- 평가결과 수용도 높은 제도 설계
- 교육 및 워크숍 등을 통한 성과관리체계 고도화

■ 경영평가관련 교육 및 워크숍 실시(통합성과관리)

- 교육 및 전문가 워크숍을 통한 평가내용, 과정, 준비사항 이해 및 마음의 준비 필요
- 경영평가지표 시뮬레이션. 개선지표 마련, 의견개진

■ 신정부의 방향. 창조경제, 정부 3.0이해와 적용

- 신정부의 정부정책의 핵심인 정부3.0 등의 이해와 이를 둘러싼 각종 정책의 변화방향 및 지표의 변화를 이해할 것임

1. 실행전략 3-경영평가 대응 철저

■ 평가지표 및 세부지표 이해

- 지표나 세부지표에 맞게 업무추진 및 성과창출필요 (정량지표)
- 성과에 대한 지속적인 모니터링 및 체계적인 자료수집 필요(정성지표)

■ 지표에 맞는 과제 발굴

- 부서나 과 팀에서 다양한 기법을 통한 과제 발굴

■ 지표관련 자료의 철저한 준비 및 사업 시행

- 체크리스트를 만들어 철저하게 준비, 주기적 확인 필요

■ 업무추진부서의 고객만족도 이해제고

- 업무추진과정에서 고객을 위한다는 마음의 준비가 중요
- 평소 업무추진에서 고객의 마음을 잡지 않으면 만족도 점수를 높일 수 없음

3. 성과관리 운영과정 이슈와 해결방향

이슈

해결 방향

Plan

- 비전/전략, 성과관리 체계에 대한 명확한 이해 부족
- 전략과 연계된 KPI 개발 및 KPI수용성
- 목표값 설정 및 캐스케이딩

- 비전/전략, 성과관리체계에 대한 홍보 및 교육
- 지속적인 핵심전략에 부합된 KPI를 개발 및 적용
- 목표치 설정 가이드라인을 명확하게 제시하고 환류
- 통제가능성을 고려한 캐스케이딩

Do

- 지속적인 실적 관리 및 업데이트에 대한 부담
- 평가를 위한 업무량 과다

- 성과관리시스템의 활용 강화
- 실적보고서 작성 간소화 및 타평가와 연계성을 강화하여 업무부담 완화

Check

- 내부평가단 평가의 공정성
- 모니터링 실시에 대한 부담

- 성과지표별 업무 전문가를 인력풀로 구성
- 내부평가위원의 평가역량 강화
- 모니터링을 통한 지원 강화: 간부진 활용

Act

- 인사반영 확대에 대한 논란

- 노사(직원)협의과정을 통한 점진적 인사반영 확대

성과관리 운영과정 이슈와 해결방향

분야별 주요 이슈

성과관리 리더십과 역량

- ① 최고경영층의 성과관리 스폰서십 부족
- ② 간부진의 성과관리 몰입도 저하
- ③ 간부진 성과관리 역량 향상 프로그램 부족

성과관리 제도

- ④ 성과지표 Cascading과 단위 조직 업무와 Alignment 부족
- ⑤ 목표 및 가중치 설정 방식의 합리성 결여
- ⑥ 기관성과와 개인성과의 연계 부족
- ⑦ 성과평가 결과 활용의 제약
- ⑧ 비계량지표 평가의 합리성 부족

성과관리 인프라 (시스템)

- ⑨ 성과평가와 인사보상 시스템과 연계성 미흡
- ⑩ 성과평가 역량 개발 프로그램 부족

성과관리 고도화 방향

- 1 CEO 후원과 간부급의 성과관리 몰입 강화
 - CEO 성과관리 후원 강화/성과계약제 확대 실시
- 2 성과 평가 지표의 정교화
 - 전사, 부문, 팀 성과지표의 검증 및 개선
 - 경영평가지표 cascading
- 3 목표 및 가중치 설정 방식의 개선
 - 목표 설정 방식의 정교화
 - 가중치 설정 방식의 개선
- 4 비계량 지표 평가 방식의 정교화
 - 비계량 지표 평가 기준 및 평가방법 개선
- 5 기관성과와 개인성과의 연계 부족
 - 조직평가와 개인평가의 연계/전략중심의 개인성과관리
- 6 성과평가 결과 활용 방식의 고도화
 - 성과평가 결과의 활용 범위 확대
- 7 성과관리 역량 개발 및 실행
 - 임직원 성과관리 역량 강화

