



2016. 8.

상하수도공기업 경영평가를 위한 경영실적보고서 작성요령

- 작성시 애로사항 및 업무담당과의 협력관계를 중심으로 -



목 차



1. 보고서 작성이 어려운 이유
2. 생각해보기
3. 작성전략
4. 사례
5. 일반적이지만 성과를 위해 필요한 요소

1. 보고서 작성이 어려운 이유?



지표별 담당자들에게 완벽한 자료를 협조 받기 어려워요



지표별 담당자들이 있지만 받아온 자료를 그대로 사용하기 어려운 경우가 많네요. 자료의 가공도 필요하고, 같은 동료이기 때문에 계속 귀찮게 하기도 미안하고, 나도 완벽히 작성요령을 숙지하고 있지 않기도 하고, 서로 바쁘기 때문에,,,

쓸 내용이 없는데 어떻게 작성하죠?



매년 하는 일도 거의 같고, 작년에 썼던 내용과 달라질게 없는데,,,,,
인력, 조직에 관한 내용도 우리가 바꿀 수 있는 것보다 시 전체적인 계획인데,,,

자료 정리하는데 시간이 많이 걸려서 보고서 2권을 만들어 내기가 어려워요



이리저리 산발되어 있는 자료를 한데 모으고 날짜, 개요, 효과를 정리하고 통계를 내고 각종 단위에 따라 비율 등을 작성하고,,, 좀더 쉽게 할 수는 없을까?

1. 보고서 작성이 어려운 이유?



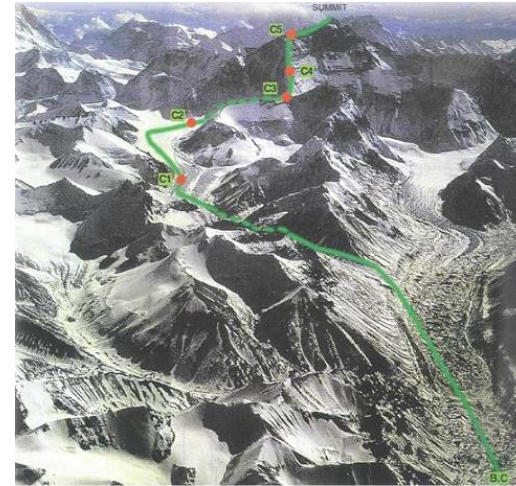
- 1 작성경험이 없다
- 2 책자로 발행해야 하는 모든 작업은 어렵다
- 3 표준화된 작성 서식이 없다
- 4 우리 조직의 인력, 조직, 문화는 독립된 것이 아니라 시로부터 온다
- 5 지표정의서를 보아도 정확히 무엇을 작성하라는 것인지 애매하다
- 6 지표별 담당자들로부터 받은 자료가 완벽하지 않아 확인하는데 시간이 걸린다
- 7 담당자들에게 이러저러한 형태로 작성을 요구하기 어렵다
- 8 나의 업무는 이것 말고도 많다. 관련자료를 취합할 시간도 빠듯하다
- 9 성과향상을 위해 자체적으로 할 수 있는 노력에 한계가 있다
- 10 평가자가 어떤 점에 포커스를 맞추고 성과로 인정할지 잘 모르겠다(정성평가의 경우)

2. 생각해보기



1) 지금, 어디쯤 와 있을까 ?

- 과거, 현재, 미래의 모습
- 계속 발전하고 있는가 ?
- 제대로 가고 있는가 ?



• B.C-5,200m • C1-5,800m • C2-6,300m
• C3-7,010m • C4-7,700m • C5-8,300m

2) 성과평가는,

- 종합: 여러 문제를 해결할 수 있는 **공구세트**
- 보편: 드라이버나 망치처럼 **가장 편리하게 사용하는 경영**
- 밀접: 인사, 보상 등 조직생활에서 필수 불가결한 관계



➡ 평가자 : 누가 평가를 하더라도 동일한 결과일 수는 없지만 최대한 **합리성, 객관성, 공정성**을 유지하여 평가하려는 기본입장

2. 생각해보기



일반적인 성과평가 방법론을 통해 작성방법을 생각해봅시다



실적 기준(norm)

- 모든 평가에는 항상 준거가 있음
- 전년대비, 타기관 대비



연간 실적

- 동일하거나 비슷한 자원 투입시 기대되는 성과 수준 파악
- 1인당 일반관리비, m³당 총괄원가, 요금징수율, 보급률, 이용률 등



경쟁 우위

- 업무분야, 규모가 유사한 선두기관의 생산성 벤치마킹



전략 목표

- 도전적인 목표(실적) 부여 후 달성도 평가
- 목표는 쌍방 협의 전제, 미리 달성 수준을 약속함



평가 의도

- 혁신 지향 → 업무 개선, 건축 지향 → 예산 절약
- 교육 및 학습, 홍보, 고객만족 등에 가중치 부여 → 전략적 방향 설정

2. 생각해보기



조직의 비전과 목표, 전략, 관리자의 리더십은 왜 작성해야 하는가?

- 경영 성과에 가장 중요한 영향을 미치는 요소는 “전략 실행” (갈렙ABC 재인용)

주주가치에 영향을 미치는 비재무 요소

1. 전략 실행

2. 경영자의 신뢰성

3. 전략의 질

4. 혁신 정도(신제품 개발)

5. 유능한 인력 유치

기업 성과에 영향을 미치는 요소

1. 효과적인 전략 실행

2. 경영진의 리더십

3. 좋은 전략 수립

4. 조직 구조

5. 조직 문화

6. 직원 역량

Measure that Matter, 1998, Ernst & Young

What Really Works, 2003,
William Joyc, Nitin Nohria, Bruce Roberson

3. 작성전략



보고서 작성이 수월 하려면

- ① 연초부터 평가지표와 친해져야 한다
- ② 지표에 들어가는 정보의 정리방법을 미리 정해야 한다
- ③ 보고서 서식을 미리 고민하고 만들어 놓아야 한다
- ④ 매년 업데이트 된 지표내용에 따라 표를 만들고 담당자들에게 시달한다(책임나누기)
- ⑤ 보고서는 혼자 만드는 것이 아니다. 지표별 담당자들과 함께 작성방법을 공부한다
- ⑥ 지자체의 성과평가 지표와 연계성을 갖으면 관리가 더 쉽다
- ⑦ 지자체 성과평가 결과가 우수하다면 평가의견을 발췌하여 노력한 부분을 어필한다
(우리학교 전교 1등이 다른 학교에 갔다고 꼴찌가 되지 않는다)

3. 작성전략



지표종류별 작성전략



- 현재의 위치를 파악하여 피드백 할 수 있으며 평가에 사전대비

3. 작성전략



평가를 잘 받으려면

- ① 평가자는 대부분 이행실적 보고서에 의존해서 평가해야 한다. 보기 좋은 떡 만들기
 - ▶ 계량화된 성과내용, 전년대비 개선노력과 개선도를 작성해 주면 인용과 평가가 쉽다
- ② 표현을 해야 사랑하는지 알 수 있고 관심을 받는다
 - ▶ '해당사항 없음'으로 작성할 정성지표 내용은 없다
- ③ 미리하면 그것 역시 실적, 나중에 하면 스트레스
 - ▶ 경영평가를 받을 준비를 연중 하게 되면 남길 증빙이 많아 실적이 되지만 평가시점에 준비하면 언제, 어떤 자료가 있었는지 기억도 나지 않고 준비 자체가 심한 스트레스가 된다
- ④ 추진계획도 실적이다
 - ▶ 평가대상 연도 이후의 계획이라도 그것을 준비하는 노력은 실적이 될 수 있다
- ⑤ 관심을 갖는 만큼 실적도 늘어난다
 - ▶ 처음에는 작성거리가 없다고 생각되지만 정보관리를 잘하면 실적이 자꾸 늘어나는 것 같다
- ⑥ 정성이 들어간 보고서를 무시할 수 없다
 - ▶ 정량적 수치가 받쳐주지 않더라도 정성적 30% 만큼은 정성으로 만회해 보자

4. 사례



• 사례 1 : 실적의 계량화

- 정성평가에도 계량화 수치는 평가자가 실적내용 작성에 용이
- 전년대비 실적내용이 우수하다면 과거와 비교해서 작성

【절감비용 : 원수구입비 413원 × 232,484톤 ⇒ 96,016천원】

완벽한 개조·급수공사 실시

2,935톤

노후 계량기 교체

4,000톤

노후 급수관 정비

2,935톤

불필요한 관망 정비

44,054톤

상수도 배수관로 누수탐사

176,212톤

00권역 블록구축 및 노후관 교체공사

2,348톤

4. 사례



- **사례 2 : 정성지표 작성내용 관리**

- 매년 들어가는 정성지표의 정리내용에 따라 정보를 관리해 주면 자료취합이 용이

직원 교육에 관한 정보취합 시 출장기록부를 활용할 경우,
전산입력 항목을 '내용, 주관 기관명, 교육시간, 장소' 등 필요항목 변경 함

- **사례 3 : 상시적 견문보고 내용 활용**

- 고객만족, 업무개선을 위한 노력은 상시적인 업무내용 중에도 많이 있음
- 정성적으로는 모든 노력이 실적임

- **사례 4 : 기관장의 상급기관 방문 및 회의, 연찬, 선진지 견학 등도 실적**

- 국비확보를 위한 노력을 비롯한 기관장의 모든 외부활동은 실적이 될 수 있음
- 건수, 내용, 성과 등을 정리해 두면 유용

4. 사례



- **사례 5 : 직원간 협력관계 개선**

- 담당별 책임이 없으면 보고서 내용의 신뢰성 확보가 어려움
- 작성자, 확인 및 지표책임자 명시



저항(자발적으로 실적관리 안함)

- 불이익이 없기 때문 ?
끌고 가는 힘 VS. 끌려 가는 힘
- Off-line: 회의 소집, 전화 전달
On-line: 공문 열람, 메모 보고, 서식 전달
- 저항 최소화
특히 성과평가 → 강력한 이니셔티브를 가지고 있음
- 책임감 자극

5. 일반적이지만 성과관리를 위해 필요한 요소



성과관리의 성공조건, 이것만은 필요하다!!

관리층의 역할

- 기관의 비전과 명확한 목표의 제시
- 구성원과의 비전과 목표 공유
- 전략의 구체화 및 실행

조직 구성원의 역할

- 기관의 목표에 대한 명확한 이해
- 자신의 업무가 성과에 미치는 영향에 책임감

조직관리

- 성과평가를 인사 및 예산과 연계
- 분야별 전문교육 뿐 아니라 성과평가와 지표에 대한 교육도 필요

조직 구성원간의 협력

- 평가가 조직 발전에 필요함을 인지
- 경영목표 달성을 위한 함께 참여

성과관리