

중 간 보 고 서

---

# 경기도 성과중심 인사관리제도의 개선방안에 관한 연구

---

2009. 8.

한국행정학회

# 목 차

I. 서론	1
1. 연구배경 및 목적	1
2. 연구내용 및 범위	6
3. 연구 방법	8
II. 이론적 배경	12
1. 조직관리 패러다임으로서의 성과관리	12
1) 조직패러다임으로서 성과관리의 등장	12
2) 성과관리의 개념	13
2. 성과관리의 목적	18
3. 성과관리의 내용과 유형	21
1) 성과관리의 내용	21
2) 성과관리의 유형	25
4. 성과관리 제도의 종류와 특성	28
1) 목표관리제(MBO)	28
2) 총체적 품질관리(Total Quality Management)	32
3) 균형성과표(BSC)	34
4) 성과급제도	37

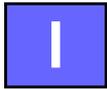
III. 국내외 성과관리제도 운영 실태 .....	45
1. 외국의 성과중심 인사관리제도 .....	46
1) OECD 국가들의 성과중심 인사관리제도의 방향 : PRP 제도	46
2) 뉴질랜드의 성과관리 제도 .....	57
2. 우리나라 자치단체의 성과관리 제도 운영현황 .....	71
1) 서울특별시 신인사시스템과 신감사시스템 사례 .....	71
2) 대전광역시 성과관리시스템 사례 .....	74
3) 대구광역시 성과관리시스템 사례 .....	74
4) 부산광역시 성과관리시스템 운영사례 .....	77
5) 인천광역시 문서품질 평가제도 사례 .....	79
6) 광주광역시 성과관리 시스템 .....	81
7) 울산광역시 성과평가 사례 .....	81
8) 강원도의 프로그램 예산서 사례 .....	82
9) 충청남도의 성과관리 시스템 사례 .....	84
10) 경상북도의 부서평가제 및 목표관리제 사례 .....	85
11) 경상남도 성과와 조직을 연계한 도정운영 사례 .....	86
12) 전라북도의 도지사과 출연기관장간의 경영성과협약 사례 .....	87
13) 전라남도의 성과관리 인사시스템 사례 .....	88
14) 제주도 서귀포시 성과관리제도 사례 .....	89

<표차례>

<표 1> 학자에 따른 성과관리의 개념 ..... 14  
<표 2> 관리방법의 변화요소 ..... 22  
<표 3> 대구광역시 종합 성과관리체계 ..... 75  
<표 4> 대구광역시 종합평가체계 개선 ..... 77

<그림차례>

<그림 1> 인사관리의 개념적 변화 ..... 4  
<그림 2> 성과평가의 새로운 패러다임 ..... 4  
<그림 3> 실증분석의 수행 요소 ..... 11  
<그림 4> 성과관리의 구성내용 ..... 23  
<그림 5> 호주정부의 성과관리 절차 ..... 64  
<그림 6> 강원도의 성과계획서 연계모델 ..... 83



# 서론

## 1. 연구배경 및 목적

- 최근 공공 부문에 있어서 선진국이 추진하고 있는 행정개혁의 공통적인 경향은 공공부문에 시장원리를 도입하고, 고객중심의 탄력적 관리체제를 확보하려는 것임
- 1980년대 들어 이후 공공부문이 효율적으로 운영되어야 한다는 주장이 강하게 제기되면서, 공공부문의 성과관리에 관한 주장들이 대두되기 시작하였음
  - 1980년대 들어 공공 부문의 과도한 확장과 비효율적 구조에 대한 개선이 필요하다는 주장이 제기되었음
  - 이때 등장한 신 공공관리 패러다임은 정부의 생산성을 높이기 위해 공공지출 증가를 억제하고 공공부문의 효율성을 높이기 위한 행정개혁을 의미함
- 주요 선진국들이 추진하고 있는 정부혁신의 기본전략 및 핵심적인 내용은 결과중심의 관리(results-oriented management)체제를 구축하려는 것임
  - 이는 기존의 투입물 통제방식에서 벗어나 보다 명확한 업무목표를 세우고 이를 달성하기 위한 추진전략을 마련함으로써 결과에 초점을 맞춘 능동적인 자세로 전환하는 것을 의미함
- 세계 각국은 다양한 측면에서 행정개혁의 중요성을 강조하고 있으며, 행정개혁의 주된 관점은 공공영역의 성과(performance) 제고에 있음

- 현재 공공부문에서 운영 중에 있는 인사관리제도는 다음과 같은 특징을 가짐
  - 결과 및 그에 대한 화폐적 가치의 강조
  - 권한의 위임과 신축성의 증대
  - 책임과 통제의 강화
  - 고객과 서비스 지향적 관리전략 혹은 정책을 개발하는 능력의 함양
  - 경쟁을 비롯한 시장요소의 도입
  
- 주요 선진국들의 사례를 살펴보면 공공부문에 대한 성과관리의 적용은 중앙정부 차원뿐만 아니라 지방정부에 대하여도 광범위하게 적용되고 있는 것이 확인됨
  
- 지방정부에서도 인사관리가 성과중심제로 전환되고 있으며, 인사과에서도 성과에 대한 중시와 이를 통한 경쟁이 촉진되고 있는 추세임
  
- 지방정부 차원에서 정부영역의 성과를 다양한 관점에서 측정하고 이를 통해 정부영역이 가진 제한된 물적·인적 자원의 효율성을 극대화하려는 시도가 이루어지고 있음
  
- 우리나라의 지방정부들 역시 이러한 맥락에 입각하여 행정개혁을 추진하고 있으며, 각 지방정부들은 기업가적 지방 정부를 지향하는 방향으로 점차 전환하고 있음
  
- 그에 따라 내부관리방식 역시 기존의 합법적인 절차와 정치적인 과정보다는 내부관리 및 고객인 주민과의 관계에 있어 새로운 관리적 측면을 강조하고 있음
  
- 최근 우리나라 지방정부들은 성과관리에 대한 세계적 조류에 발맞춰 조직의 유연성을 강조하고 고객지향적인 요구에 대응하기 위하

여 새로운 성과지향적인 관리방식의 도입을 강조하고 있음

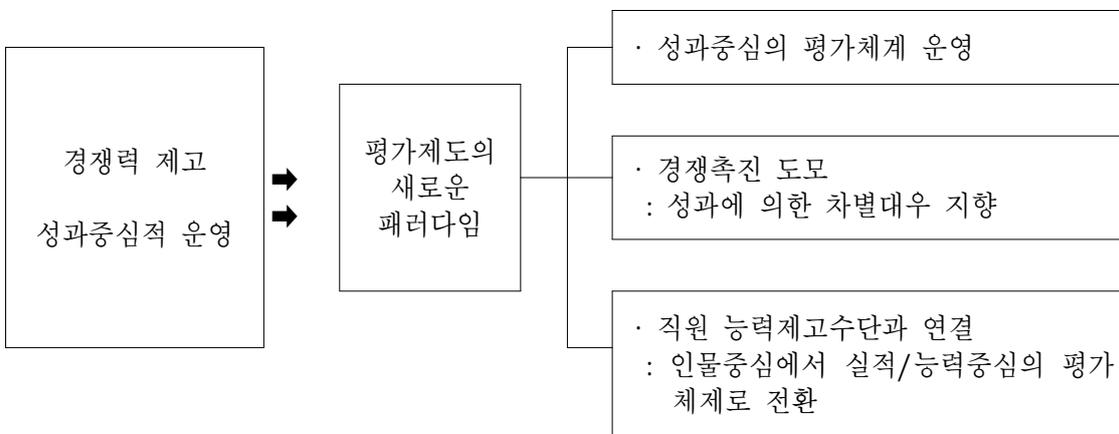
- 이에 따라 각 지방정부가 제공하는 행정서비스의 질을 향상시키기 위한 노력의 일환으로 성과관리가 활발하게 진행되고 있음
  - 지방분권의 실효성과 적합성의 담보를 위해서는 지방자치단체의 성과관리에 대한 고려가 필수적일 것 임
- 
- 우리나라 지방정부들이 사용하고 있는 성과관리제도는 주로 민간영역에서 광범위하게 활용되던 제도를 도입한 경우에 해당함
  - 우리나라의 자치단체들은 정부생산성 제고를 위해 TQM, MBO, BSC 등과 같은 민간부문의 성과관리 기법을 도입하고 있는 추세임
  - 물론, 이와 같은 성과관리 제도의 변화는 우리나라만이 아니라 전 세계적인 추세임
- 
- 이후 보다 자세히 설명할 것이지만 현재 지방정부들이 도입하고 있는 성과관리제도는 결과에 대한 강조, 권한의 위임과 신축성의 증대, 책임과 통제 강화, 고객과 서비스 지향적 관리, 전략 혹은 정책을 개발하는 능력의 함양, 경쟁을 비롯한 시장요소의 도입 등에 초점을 맞추고 있음
  - 특히, 현재 거의 모든 지방정부에서 운영 중인 인사관리제도는 성과중심체제로 개편되고 있는 추세임
  - 즉, 실적위주의 새로운 패러다임을 수반하는 성과주의의 지향으로 인사고과의 패러다임이 성과를 중시하고 경쟁을 촉진하며 직원의 능력제고수단과 연계를 강화하는 방향으로 전환되고 있음
  - 이와 같은 성과중심 체제로의 전환이 이루어지고 있는 이유는 ‘사람’이 지방정부의 생산성 향상에 있어 가장 중요한 요소이기 때문 임

- 따라서 어떻게 하면 조직구성원들의 직무에 대한 동기가 최대가 될 것인가, 그리고 이를 통해 궁극적으로 조직의 목표를 달성할 것인가에 대한 이슈가 성과관리 체제 변화에 있어 중요한 부분을 차지하고 있음
- 따라서 현재 공공부문의 인사관리제도의 문제점을 진단하고 이를 기반으로 합리적인 성과관리시스템을 개발하는 것이 매우 중요함

**<그림 1> 인사관리의 개념적 변화**



**<그림 2> 성과평가의 새로운 패러다임**



- 그러나 이러한 성과중심 인사관리제도의 세부 운영내용은 각 기관마다 차이를 보이고 있으며 중앙행정기관과 지방자치 단체 간에도 차이를 보여주고 있음

- 따라서 제도의 공정성 및 효과성 확보를 통하여 제도의 본래 취지에 맞도록 운영하기 위한 방안이 모색되어야 함
- 본 연구는 경기도 성과중심 인사관리제도의 문제점을 파악하고 타 지방자치단체들의 인사관리제도운영을 비교분석함으로써 경기도 성과중심 인사관리제도의 장기적 발전방안을 도출하는데 있음
- 이와 같은 연구 목적을 달성하기 위해 본 연구는 다음과 같은 구체적인 목표를 설정하였음
  - 성과중심 인사관리에 관한 국내외 문헌연구
  - 우리나라 공무원 성과중심 인사관리 법제도 현황 및 운영실태 분석
  - 경기도 성과중심 인사관리제도 문제점 분석(설문조사)
  - 16개시도 성과중심 인사관리제도 비교분석(통계분석)
  - 경기도 성과중심 인사관리제도 개선방안 도출

## 2. 연구내용 및 범위

- 우리나라 성과중심 인사관리 관련 법제도 현황 및 운영실태
  - 지방공무원법, 지방공무원 임용령, 지방공무원 보수규정, 지방공무원수당 등에 관한 규정, 지방공무원 성과상여금업무 처리지침, 중앙부처 총액인건비제 운영지침, 지방공무원 연봉업무 처리지침 등
  - 정부업무평가기본법, 지방공무원 평정규칙, 지방공무원 성과평가 등 운영지침 등
  
- 광역자치단체 성과중심 인사관리제도 운영실태
  - 개인별, 부서별 성과평가지표 평가방법, 성과평가체계 운영실태
  - 성과급 지급기준, 성과급 지급방식, 지급비율과 지급액수, 지급과정상의 프로세스 등
  - 조직구조, 문화, 성과평가제도, 담당 기능 등 성과중심 인사관리제도 운영에 영향을 미치는 요인 파악
  
- 국내외 성과중심 인사관리 관련 선행연구
  
- 경기도 성과중심 인사관리제도 실태조사 및 문제점 분석
  - 중앙정부를 비롯한 공공부문 및 타 자치단체와의 비교분석을 통한 실태파악 및 문제점 도출
  - 선행연구 및 공무원 대상 설문조사를 통해 문제 확인

- 경기도 성과중심 인사관리제도 운영상의 문제점 분석
  
- 경기도 성과중심 인사관리제도 개선방안 도출

  - 경기도 성과중심 인사관리제도 재설계방안 도출
  - 성과 중심의 평가와 보상체계 구축
  - 개인별, 부서별 성과평가지표와 평가방법, 성과평가체계 개선방안 도출
  - 성과급 지급기준, 지급방식, 지급과정 등 세부 운영 지침 개선방안 도출

### 3. 연구 방법

- 본 연구에서의 주된 연구방법은 경기도 공무원들을 대상으로 하는 설문조사 방법임
- 본 연구에서는 구조화된 설문지를 작성하고 경기도 공무원들을 대상으로 설문 조사를 실시함
- 향후 적절한 방법을 이용하여 조사대상 표본추출설계를 실시할 예정임
  
- 경기도의 성과중심 인사관리제도의 개선방안을 찾기 위한 설문조사에서는 세부적으로 다음과 같은 부분이 조사되고 평가되어야 할 것으로 판단됨
- 각각의 요소들은 향후 본 연구에서 수행하는 설문조사에서 중요한 부분을 차지하게 될 것임
- 또한, 각 요소들에 대한 판단을 통해 향후 경기도의 성과중심 인사관리제도의 개선요소들이 도출될 것임
  
- 첫째는 경기도의 성과관리 체제에 대한 경기도 공무원들의 '제도 저항요소'를 진단하는 것이 필요함
- 현재 경기도는 성과평가 방법으로 통합성과관리시스템(BSC), 직무성과 계약제, 근무성적평정제도를 운영중에 있음
- 각각의 제도들은 주요 외국은 물론, 국내의 다수 정부기관, 그리고 민간기관에서도 사용하고 있는 유용한 제도임에 틀림없음
- 또한, 각각의 제도들이 적절한 형태로 운영된다면 성과평가 결과는

경기도의 성과제고에 매우 긍정적으로 작용할 것임

- 그러나 아무리 훌륭한 성과관리 제도라고 하더라도 본질적으로 각 제도에 대한 구성원의 동의와 순응이 없다면 제도 본연의 효과를 발생시키기는 어려울 것임
- 따라서 우선적으로 경기도에서 적용하고 있는 성과관리 체제에 대한 구성원들의 순응, 혹은 제도저항 정도를 파악해야 할 필요가 있을 것임

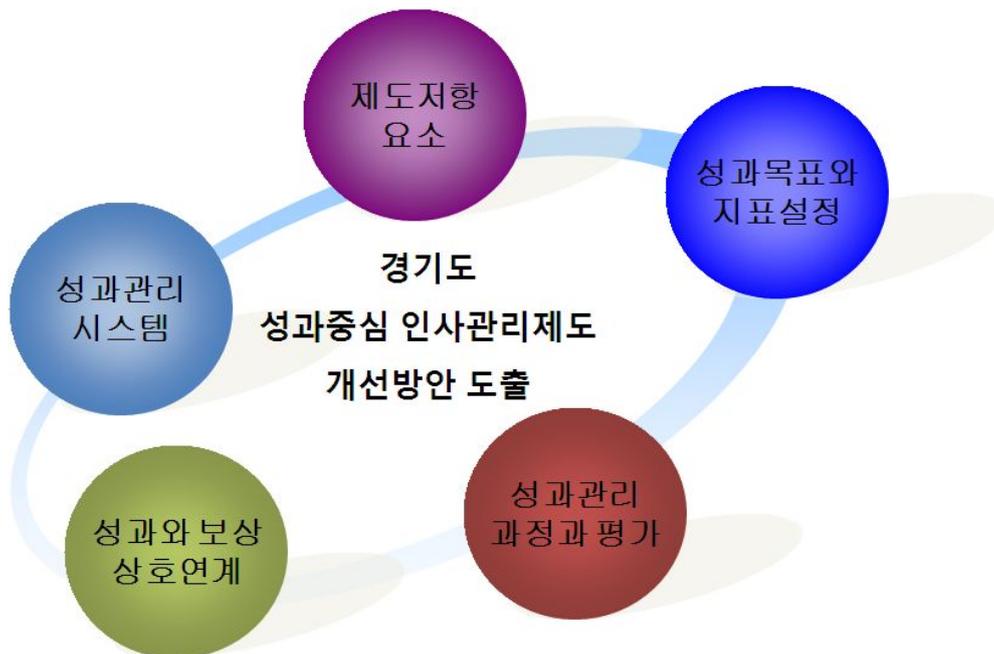
□ 둘째는 ‘성과목표와 지표 설정 과정’에 대한 진단이 필요함

- 현재 경기도는 성과평가와 인사관리를 체계적으로 연계하려고 시도하고 있음
- 성과평가결과는 조직 자체는 물론, 조직의 각 핵심부분에 해당하는 구성원들의 ‘상태를 진단’한 결과를 정보로 도출한 것에 해당함
- 따라서 성과평가 결과를 인사관리와 체계적으로 연계하는 것은 조직생산성 제고에 필수적인 요소임에 틀림없음
- 그런데 성과평가 결과를 인사관리와 연계하는 것이 본연의 목적하는 바를 달성하기 위해서는 무엇보다 성과평가가 공정히 이루어졌다는 것이 전제되어야 함
- 조직구성원들에게 평가가 공정하게 이루어지지 않았다고 인식되는 경우 조직구성원들은 상대적박탈감을 인지하게 되고 결과적으로 이는 성과관리가 조직생산성 증대로 이어지지 못하도록 하는 결정적인 요소로 작용함
- 따라서, 개인의 성과목표가 기관의 성과목표와 적절히 연계되고 있는지, 성과목표가 명확하고 구체적인지, 성과지표의 타당성은 높은지 등 성과평가 지표에 대한 조직구성원의 신뢰가 바탕이 되어야 할 것임

- 셋째는 ‘성과관리 과정과 평가’에 대한 진단이 필요함
  - 성과평가는 개인의 성과달성 여부에 따라서 상벌(賞罰)을 결정하는데 사용되기는 하지만, 평가의 가장 중요한 목적 가운데 하나는 조직운영에 필요한 정보를 산출하는 것임
  - 성과관리 시스템이 제공해야 하는 것 가운데 하나는 Feed Back 임
  - 현재 경기도에서 운영중인 성과관리 시스템이 평가결과의 Feed Back을 통해 조직구성원 혹은 조직 수뇌부에 적절한 정보를 제공해주고 있는지 여부를 진단하는 것은 성과주의 인사시스템 확립에 매우 중요한 요소에 해당함
  
- 넷째는 ‘성과관리와 보상에 대한 상호연계 여부’를 진단하는 것임
  - 주요 외국은 물론, 국내 지방정부를 포함한 공공기관들 가운데 상당수는 성과평가 결과를 보상과 연계하는 것의 중요성을 강조하고 있음
  - 성과에 대한 보상체계는 금전적인 보상과 비금전적인 보상으로 구분되며, 일반적으로 알려져 있기로는 조직구성원들은 성과급과 같은 금전적 보상보다는 승진과 같은 비금전적인 보상을 더 선호하는 것으로 알려져 있음
  - 경기도의 성과관리 시스템이 소기의 목적을 달성하기 위해서는 성과관리 결과가 적절한 보상으로 연계되어 있어야 할 것임
  - 또한, 이는 최근 경기도가 추진하고 있는 성과평가와 인사관리의 체계적 연계방안의 핵심에 해당하는 것임
  - 본 연구에서는 성과관리와 보상의 상호연계 정도를 진단하고 진단 결과에 따라서 개선방안을 도출함

- 다섯째는 ‘성과관리 시스템’ 그 자체에 대한 진단이 필요함
  - 성과관리 시스템은 가능하면 효율적으로 운영되어야 하며, 시스템을 통해 조직구성원의 업무성과가 객관적이고 구체적인 목표를 기준으로 평가되어야 할 것임
  - 또한 성과관리 시스템을 통한 성과평가 결과는 정책에 직접적으로 반영되어야 할 것이며, 이를 위해서는 신뢰할 수 있는 정보가 산출되고 있어야 할 것임
  - 이와 관련된 내용들은 성과관리 시스템 그 자체에 대한 진단에 해당하며, 이에 대한 진단을 통해 향후 경기도의 성과관리 시스템이 적절히 기능할 수 있도록 하기 위한 개선방안이 도출될 것임
  
- 이상의 논의를 정리하여 본 연구에서 수행하려고 하는 바를 간략히 정리하면 <그림 3>과 같음

<그림 3> 실증분석의 수행 요소





## 이론적 배경

### 1. 조직관리 패러다임으로서의 성과관리

#### 1) 조직패러다임으로서 성과관리의 등장

- 과거의 전통적인 공공부문 운영의 패러다임은 목표달성을 위한 공공부문의 수단, 관료제적 성격, 관리 및 기술적인 공공부문의 계량적 효율성 측면을 강조하였음(정지훈, 2008: 11)
- 이후 공공부문을 둘러싸고 있는 정치·사회·행정 환경에 급격한 변화가 발생하였고,
- 1980년대 들어 신공공관리(New Public Management: NPM)와 뉴거버넌스(New Governance)라는 공공부문 운영의 패러다임의 변화와 더불어 공공부문의 비계량적 효과성의 측면이 강조되기 시작하였음
  
- 1980년대 후반 이후 정부개혁의 일환으로 등장한 신공공관리의 논의에 따라 정부부문의 비효율성과 기존 행정관리방식의 한계와 문제점을 극복하기 위한 다양한 개념들이 발생하였음
- 이들은 ‘행정의 서비스화’, ‘고객중심 행정’, ‘성과중심의 공공부문 관리’, ‘공공영역에 대한 시장논리의 적용’등의 패러다임 변화를 의미함

## 2) 성과관리의 개념

- 공공부문의 패러다임 변화를 통해 공공부문의 성과관리의 초점이 정부성과를 구성하는 정책 환경에 따라 고객 지향적 또는 시장논리를 적용할 수 있는 공공부문으로 변화가 발생하였음
- 공공부문 패러다임의 변화는 투입과 처리과정을 중시하는 전통적인 성과관리와 결과를 중시하는 새로운 결과중심의 성과관리로 구분됨
  
- 성과관리는 명확하게 정의내리기 어려운 개념임
- 성과관리는 성과(performance)와 관리(management)의 개념을 합한 개념
- 우리나라의 경우 성과측정, 성과주의 예산, 직무성과계약, 성과급 보수 등 행정관리에 활용되는 제도들이 모두 성과관리로 이해되고 있음
- 정부업무평가 기본법(제 2조 6.)에 따르면, 성과관리는 정부업무의 추진에 있어 기관의 임무, 중·장기 목표, 연도별 목표 및 성과지표를 수립하고, 그 집행과정 및 결과를 경제성·능률성·효과성 등의 관점에서 관리하는 일련의 활동을 의미
  - 성과관리의 취지가 구현되기 위해서는 성과관리전략 및 성과목표는 결과지향성, 전략성, 구체성이라는 속성을 가져야 함(문종열, 2007: 110)
  
- 성과관리는 경우에 따라서 다양한 의미로 사용되고 있음
- 과거의 집권적인 행정체계에서는 성과관리가 주로 인사관리를 의미하였음
- 학자에 따라서 성과(performance)의 개념은 산출물(output), 성과영향(outcome), 경제성(economy), 효율성(efficiency), 효과성

(effectiveness) 등 매우 다양함

- 최근의 성과 중심의 관리 체계 하에서 성과관리는 공공부문의 전략적인 우선순위를 설정하는 과정과 이를 조직 전체와 개인의 구체적인 성과목표로 변화시키는 과정을 의미함(Politt, 2002)

**<표 1> 학자에 따른 성과관리의 개념**

학자	개념
Armstrong (2006)	개인과 팀의 성과를 진전시킴으로써 조직성과를 개선하기 위한 체계적인 과정
Lockett (1992)	조직에 헌신하고자 하는 유능한 개인들이 조직의 공통 목표를 달성하기 위한 일련의 작업
Rashid (1999)	다층적이고 다영역적인 활동으로 성과를 모니터링하고 평가하며, 이를 시스템으로 환류 시키고 성과격차의 해소방법을 학습시키는 것
Politt (2002)	공공부문의 전략적 우선순위를 설정하는 한편, 이를 조직 전체와 개개인의 구체적인 성과목표로 변화시키는 과정
이상철 외 (2008)	조직 및 개인이 전략적 목표를 이해하고 이를 달성하기 위해 수행해야 할 직무를 파악함으로써 성과 수준을 향상시킬 수 있도록 조직구성원과 지속적으로 의사소통하는 과정
이석환 (2008)	불확실한 환경 속에서 미래의 의사결정을 위한 정확한 정보를 제공받을 수 있도록 조직의 목표를 정해놓고 이를 달성하기 위하여 다양한 인과적 수단들을 설계한 후 이들 간의 관계를 정기적으로 측정하여 정확한 정보를 생산해 내는 일련의 조합적 과정
이윤식 외 (2005)	공공부문의 성과를 개선·제고·증진하도록 기획·점검·평가·환류하는 일체의 활동

- 성과관리에 대한 학자들의 의견을 종합하여 보면 성과관리는 성과평가, 인사평가를 핵심요소로 하는 인적자원관리시스템이라고 할 수 있음
- 성과관리는 성과분석, 인사평가, 인사고과 등 사용에 따라서 다양한 의미로 설명
- 성과관리는 목표 설정과 이에 대한 평가는 물론, 평가결과에 기반한 보상을 토해 동기를 유발하는 종합적인 관리시스템을 의미
- 또한, 성과평가 혹은 인사평가는 조직구성원의 목표달성 정도를 평가하는 것으로 성과관리에 있어서 핵심적인 하부시스템임
- 따라서 인사평가시스템은 성과관리시스템의 핵심적인 부분에 해당하여 양자가 동일한 개념으로도 볼 수 있음
  
- 성과관리제도는 조직운영에 있어 조직의 성과목표와 성과지표를 설정하고 지표에 의한 성과평가결과를 조직운영에 반영하는 제도라고 할 수 있음
- 조직운영을 통해 달성하고자 하는 성과목표를 설정하고
- 성과목표의 달성여부를 측정할 수 있는 계량화된 성과지표를 개발하여
- 성과목표와 사업운영 결과를 개발된 지표에 의해 비교평가하여 그 결과를 조직운영에 환류하며,
- 이러한 순환과정을 통해 조직의 효과성을 제고하여 투입위주에서 성과중심으로 조직운영 방식을 전환하는 제도
  
- 성과관리제도가 의도하는 바는 정부조직의 단선적 목표달성 여부를 측정하는 데 있는 것이 아니라, 오랜기간 만연되어온 관료주의를 타파하고 현실변화와 미래적 가치를 달성하기 위한 공공부문의 전략적 운영능력을 향상시키는 데 있음(김선명, 2005: 640)

- 공공부문의 전략적 운영능력의 향상은 비록 독점적 조직이라고 하더라도 내부의 역동성과 혁신역량을 강화시켜 공공조직의 비전과 임무를 효과적으로 달성해 가는 것을 의미함
  
- 결과적으로 성과관리는 전략목표와 성과목표를 설정하고, 사업을 설계하여 시행하고, 목표했던 산출과 결과가 달성되었는지를 평가하고 이를 의사결정에 환류(feedback)시키는 것이라 정의할 수 있음
  
- 정부 성과관리는 정부혁신의 일부인 결과중심주의(result-oriented)를 실천하기 위한 수단으로, 구성원의 활동과 성과를 조직의 전략과 목표에 합치하도록 하는 과정으로 정의됨(Politt, 2002; 고영선 외, 2004: 나태준·김성준, 2003).
  
- 이를 다시 지방정부에 적용해서 논의한 Rashid(2000: 42-47)에 따르면, 지방정부의 성과관리는 크게 4가지의 내용을 포함하고 있음
  
- 이는 시민리더십과 민주주의, 전략계획, 결과지향적 인력관리, 운영통제가 그것임
  
- Rashid(2000: 42-47)가 논의한 지방정부의 성과관리의 구성요소를 보다 자세히 살펴보면 다음과 같음
  
- 첫째, 시민리더십과 민주주의는 지방정부와 시민들과의 관계에 관한 것으로, 지방행정서비스의 대상인 시민과 지방의회가 우선순위를 결정하고 성과를 측정하는 것으로 구성되어 있음
  
- 둘째, 전략계획은 시민들의 수요나 기대와 단기, 중기 및 장기계획 간 연계에 관한 것임
  
- 셋째, 결과지향적 인력관리는 조직과 개인의 역량을 개발하여 조직의 성과와 개인의 성과를 연계하는 것을 의미함

- 넷째, 운영통제는 지방행정서비스의 질을 향상시키기 위한 시스템과 절차, 성과와 질을 관리하는 내외부적 통제장치로 구성됨(금창호 외, 2002: 13-15)
  
- 또한 미국의 '정부업무성과 및 결과법(GPRA)'(GAO, 1997)에서는 성과관리가 전략계획, 운영계획, 성과측정, 성과보고 및 활용의 4단계로 구성되어 있다고 제시됨(금창호 외, 2002: 17-21)
  
- 첫째, 전략계획(strategic planning)
  - 전략계획은 행정환경을 고려하여 해당기관의 장기적인 목표와 활동전략을 마련하는 것으로, 주요기능과 활동에 대한 포괄적인 임무의 규정, 일반목표의 제시, 이러한 일반목표를 구체적으로 실현하는 활동과정의 제시, 인적·물적 자원에 대한 정보를 포함한다.
  
- 둘째, 운영계획(operational plans)
  - 운영계획이란 앞의 전략계획에서 제시된 해당기관의 임무와 목표를 달성하기 위한 구체적인 실현방법으로 이를 통해 달성되는 성과목표를 제시함
  
- 셋째, 성과측정(performance measurement)
  - 성과측정은 전략계획과 운영계획에 따라 해당기관이 수행한 활동결과의 산출물, 서비스 수준 및 영향 등을 측정 또는 평가하는 것을 의미함
  
- 넷째, 성과보고 및 활용
  - 성과보고 및 활용은 앞 단계 성과측정의 결과에 대한 보고서를 작성하며 대내외적으로 공표하고, 결과를 바탕으로 인사 및 예산부문에서 인센티브를 제공하는 등 다양하게 활용하는 것을 의미함
  
- 성과관리에 관한 다양한 학자들의 개념정의, Rashid(2000) 및 미국의 GPRA의 논의를 종합하면 성과관리의 개념은 다음과 같이 정리할 수 있음

- 성과관리란 시민들의 참여를 통해 해당 기관이 나아갈 방향의 우선 순위를 설정하고 이를 바탕으로 장기-중기-단기의 전략계획을 수립하며, 전략계획의 내용을 토대로 성과측정을 하는 것이라고 정의됨
- 이상의 정의에는 시민참여-우선순위설정-전략계획-평가라는 4가지 요소가 중심으로 자리 잡고 있다고 할 수 있음

## 2. 성과관리의 목적

- 성과관리의 궁극적인 목적은 공공부문에서 성과에 대하여 관심을 집중하고, 또한 이를 달성하기 위하여 체계적 관리노력을 기울이는 것은 궁극적으로 행정의 생산성을 제고하기 위함에 있음
- 그러나 성과관리를 활용하고 있는 모든 국가들이 동일한 목적을 추구하는 것은 아님
- 성과관리를 도입하게 된 직접적인 필요성이 국가별로 다를 수 있고, 따라서 성과관리의 운영목적 역시 국가별로 다소간 다르게 나타날 수 있음
- 기업분야에서는 일반적으로 성과관리 시스템을 구축하는 목적을 다음과 같은 네 가지 측면에 두고 있음<sup>1)</sup>
- 첫째, 핵심역량과 경쟁우위요소의 확보에 대한 전략적 실행방안의 구축
  - 성과관리 시스템은 비전 및 전략과 연계된 합목적적인 경영성과 목표를 입체적으로 부여하고, 목표달성의 진척상황 관리 및 그 성과를 평가함
  - 이를 통해 경쟁우위요소 획득을 통한 경쟁력의 확보는 물론 핵심역량 확보를

1) 남명수·류량도, 「전개서」, pp.129-130.

통한 비전달성을 이루게 함

- 둘째, 성과관리 시스템은 팀장의 효율적인 팀원관리를 도모하기 위해 필요함
  - 팀장의 성과달성을 위해서는 팀원의 지원이 절대적으로 필요함
  - 성과관리 시스템은 팀원의 수행업무, 업무량, 업무수행 방법 등 전반적인 사항들을 관리함으로써 업무위임과 효율적인 팀 운영 및 궁극적으로 팀의 성과를 제고토록 하는 것임
- 셋째, 성과관리 시스템은 자기책임(self-responsibility)에 근거한 직무수행을 가능하게 함
  - 조직구성원 스스로가 일의 중요도나 긴급도를 고려하여 실행계획을 수립·수행하며, 또한 이를 평가하여 업무처리를 능동적으로 개선함으로써 팀에 대한 공헌도를 향상시킬 뿐만 아니라 개인의 역량도 신장시킬 수 있음
- 넷째, 성과관리 시스템은 성과개념의 강화 및 성과와 보상과의 연계를 강화할 수 있도록 함
  - 성과관리 시스템을 도입함으로써 구성원들에게 기업의 궁극적 목표인 경영이익의 극대화를 달성하기 위한 성과개념의 강화 및 성과에 따른 보상시스템의 도입으로 능력 및 업적 위주의 조직운동을 통해 높은 성과(high performance)를 내는 조직을 추구할 수 있음
- 이와 같은 기업분야에서 추구하는 성과관리의 목적은 사실 공공부문에서도 그대로 적용될 수 있는 것들임
- 다만, 공공부문에서는 위에서 제시하고 있는 성과관리의 목적보다 한층 다양한 필요성에서 출발하고 있음
- 공공부문에서 일반적으로 제시되고 있는 성과관리의 목적들을 적시하면, 다음과 같음<sup>2)</sup>

---

2) Noorzaman Rashid, op.cit., pp.25-26.

- 첫째, 특정목표의 수행 및 달성을 책임질 사람이 누구인가를 보다 분명히 규정하기 위함임
  - 둘째, 조직의 우선적인 목표에 초점을 두고, 그러한 목표에 조직의 에너지를 집중시키기 위함임
  - 셋째, 성과를 모니터하고 평가하는 균형적인 접근을 제공하는 동시에 문제점을 파악하고 환류하여 성과격차를 해소케 하기 위함임
  - 넷째, 조직의 목표를 달성하기 위해 개인, 팀 및 다른 조직들이 수행해야할 바를 명확히 규정하기 위함임
  - 다섯째, 달성할 수 있는 것과 그렇지 못한 것을 보다 공개적이고 정직하게 제시하기 위함임
  - 여섯째, 제한된 자원의 효율적 활용을 가능케 하고, 개선이 필요한 성과격차를 명백히 규정하기 위함임
  - 일곱째, 실패와 성공의 원인으로부터 학습을 촉진하기 위함임
- 위와 같은 성과관리의 목적들은 일반적으로 제시될 수 있는 것들이고, 개별국가에 있어서는 이러한 목적들 중에서 어느 일부분이 채택되거나 또는 강조되기도 함
- 또한 일부 국가에서는 전술한 성과관리의 목적들을 포괄적으로 추구하기도 함
  - 즉, 성과관리의 목적은 개별국가의 행정문화, 행정수준, 나아가 행정개혁의 핵심적인 강조점에 따라 차별화되는 것이 일반적임

### 3. 성과관리의 내용과 유형

#### 1) 성과관리의 내용

- 공공부문의 성과관리는 최근의 행정환경 변화에 대한 대응전략의 일환임
- 행정환경의 급속한 변화에 따라 공공부문은 역량, 기술 및 경쟁력을 점차 새롭게 전환시켜 왔음
- 예를 들면, 1990년대는 1970년대의 일반적인 규범이었던 관료제적이고 계층제적인 조직구조, 귀족적인 고급 공무원, 통제적인 의사소통 등에 대해 일대 전환을 초래하였음
- 즉, 관료주의 시대가 보다 안정적인 환경과 포디즘적인 생산양식에 기초하였다면, 1990년대는 이러한 경향을 일소하는 새로운 시대에 직면하게 되었음
  
- 1990년대에는 시민사회와의 관계, 서비스 제공방법, 조직구조 및 조직관리, 고용구조, 제품관리 그리고 구매방식 등에서 종래와는 다른 새로운 양상들이 대두되었음(<표 2> 참조)
- 이에 따라 공공부문의 대응양식 또한 변화되었는 바, 그 핵심적 내용들은 행정개혁으로 나타나게 되었다.

**<표 2> 관리방법의 변화요소**

구 분	1980년대	1990년대	2000년 이후
시민사회관계	독점	파트너십	전략적 동맹
서비스제공	강제적·독점적 공급	구매자와 공급자 분리	최고가치
조직구조	계층제	매트릭스 관리	네트워크조직 및 유연적 작업팀
조직관리	중앙통제	계약과 설득에 의한 관리	-
고용구조	안정적 고용	유연적 고용	부문간 교차고용
제품관리	품질보증	총체적 품질관리	사업최고모델
구매방식	근린지역	원스톱 샵	콜센타, 전자정보

자료 : Noorzaman Rashid, op.cit., p.12의 <표 1-1>를 재구성

- 행정환경변화에 따른 새로운 대응방식으로 대두된 성과관리는 크게 다음과 같은 4가지의 내용으로 구성되어 있음
- 이는 아래의 그림 <2-1>에서 제시된 바와 같이 ① 시민리더십과 민주주의의, ② 전략기획, ③ 결과지향적 인력관리 및 ④ 운영통제 등이 그것임<sup>3)</sup>

<sup>3)</sup> 자료 : Noorzaman Rashid, ibrd., pp.42-47.

<그림 4> 성과관리의 구성내용

<div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <b>시민리더십과 민주주의</b> </div> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>시민과 성과</b>                      협의전략                      시민위원회                      지역운동                      최고가치                      위임과 보장                 </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>정치적 관리</b>                      정책투표                      공동체 계획                      비전                      의원성과                 </td> </tr> </table>	<b>시민과 성과</b> 협의전략 시민위원회 지역운동 최고가치 위임과 보장	<b>정치적 관리</b> 정책투표 공동체 계획 비전 의원성과	<div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <b>전략 기획</b> </div> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>거시적 성과</b>                      성과계획                      서비스기획                      전략적 예측                      파트너십                      대안적 공급체계                      자원교환                 </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>정보와 성과측정</b>                      성과측정                      성과지표                      시장이해                      벤치마킹                      네트워킹/조직 비교                 </td> </tr> </table>	<b>거시적 성과</b> 성과계획 서비스기획 전략적 예측 파트너십 대안적 공급체계 자원교환	<b>정보와 성과측정</b> 성과측정 성과지표 시장이해 벤치마킹 네트워킹/조직 비교
<b>시민과 성과</b> 협의전략 시민위원회 지역운동 최고가치 위임과 보장	<b>정치적 관리</b> 정책투표 공동체 계획 비전 의원성과				
<b>거시적 성과</b> 성과계획 서비스기획 전략적 예측 파트너십 대안적 공급체계 자원교환	<b>정보와 성과측정</b> 성과측정 성과지표 시장이해 벤치마킹 네트워킹/조직 비교				
<div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <b>결과지향적 인력관리</b> </div> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>조직성과</b>                      IIP                      BEF                      핵심역량                      발전과 훈련계획                      학습조직                 </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>개인 및 팀 성과</b>                      전면평가                      조언/지도                      NPL/TAL                      구성원 참여                      가상팀                      목표관리                 </td> </tr> </table>	<b>조직성과</b> IIP BEF 핵심역량 발전과 훈련계획 학습조직	<b>개인 및 팀 성과</b> 전면평가 조언/지도 NPL/TAL 구성원 참여 가상팀 목표관리	<div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <b>운영 통제</b> </div> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>서비스질 표준</b>                      품질보증                      (BSI/ISO)                      TQM                      재정 및 인력절차                      CRE 표준                      서비스연계분석                      시민현장                 </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>운영 틀</b>                      감사                      법정조사(OFSTED, SSI)                      CCT/VCT                      영기준 예산                 </td> </tr> </table>	<b>서비스질 표준</b> 품질보증 (BSI/ISO) TQM 재정 및 인력절차 CRE 표준 서비스연계분석 시민현장	<b>운영 틀</b> 감사 법정조사(OFSTED, SSI) CCT/VCT 영기준 예산
<b>조직성과</b> IIP BEF 핵심역량 발전과 훈련계획 학습조직	<b>개인 및 팀 성과</b> 전면평가 조언/지도 NPL/TAL 구성원 참여 가상팀 목표관리				
<b>서비스질 표준</b> 품질보증 (BSI/ISO) TQM 재정 및 인력절차 CRE 표준 서비스연계분석 시민현장	<b>운영 틀</b> 감사 법정조사(OFSTED, SSI) CCT/VCT 영기준 예산				

자료 : Noorzaman Rashid, ibrd., p.43.

### 가. 시민리더십과 민주주의

- 시민리더십과 민주주의는 지방정부와 고객인 시민들과의 관계에 관한 것으로 시민과 성과, 정치적 관리의 2개의 핵심과제로 구분됨
- 시민과 성과는 서비스의 우선순위 결정과 성과측정에 시민들과 서비스 이용자들을 참여시키는 방법에 초점을 두고 있으며, 이에 비

하여 정치적 관리는 지방의회가 내외부적으로 그들의 역할과 책임을 수행하는 방법에 역점을 두고 있음

## 나. 전략기획

- 전략기획은 시민들의 수요나 기대와 단기, 중기 및 장기계획간 연계에 관한 것으로 거시적 성과와 정보 및 성과측정의 2개의 핵심과제로 구분됨
- 거시적 성과는 시민우선의 공급을 위하여 현재의 자원을 활용하거나 지방의회와 다른 기관들을 재배치하는 방법에 초점을 두고 있음
- 이에 비하여 정보 및 성과측정은 거시적 성과와 밀접히 연관된 것으로 지방자치단체의 거시적 성과뿐만 아니라 전반적인 성과관리 시스템에 필요한 관련정보를 제공하고, 다른 기관의 성과에 비추어 해당기관의 성과를 측정하는 방법에 관한 것임

## 다. 결과지향적 인력관리

- 결과지향적 인력관리는 조직, 개인 및 팀의 역량을 개발하는 방법에 관한 것으로 조직성과와 개인 및 팀 성과의 2개의 핵심과제로 구분됨
- 조직성과는 전반적인 조직성과를 향상시키기 위하여 조직이 추구하는 유형과 철학에 초점을 두고 있으며, 이에 비하여 개인 및 팀 성과는 개인과 팀을 운영하는 방법과 그들의 목표와 우선순위를 시민 수요와 조직의 우선순위에 연계하는 방법에 역점을 두고 있음

## 라. 운영통제

- 운영통제는 구체적인 표준들을 보장하기 위한 시스템과 절차에 관한 것으로 서비스질 표준과 운영 틀의 2개의 핵심과제로 구분됨
- 서비스질 표준은 서비스의 구체적 질을 담보하기 위한 시스템과 절차를 마련하는 방법에 초점을 두고 있으며, 이에 비하여 운영 틀은 조직이 제공하는 서비스의 성과와 질을 관리하는 내외부적 통제장치의 마련에 주안점을 두고 있음

## 2) 성과관리의 유형

- 성과관리는 전술한 목적에서 살펴본 바와 같이 매우 다양한 용도로 활용되고 있음
- 즉, 책임의 명확한 규명이나 제한된 자원의 효율적 활용, 또는 업무수행에 대한 평가와 이의 환류를 통해 학습조직을 촉진하는 등이 그것들임
- 성과관리 제도를 도입하고 있는 국가들의 사례를 중심으로 성과관리를 유형화하면, 크게 세 가지로 구분됨
- 즉, 조직관리개선 유형, 내부책임강화 유형 및 예산절감 유형 등이 그것임<sup>4)</sup>

---

4) OECD, *In Search of Results Performance Management Practices*, 1998, pp.26-27.

## 가. 조직관리개선 유형

- 조직관리개선 유형의 성과관리는 방법, 기법 및 접근의 선정에서 주로 다음과 같은 요소들에 초점을 두는 경향이 있음
- 경쟁력을 강화하기 위하여 시장성테스트, 벤치마킹 등의 활용에 높은 비중을 두고, 정보시스템은 상이한 내부수요에 대처하기 위하여 복잡한 구조를 갖는 동시에 매우 세부적 수준까지 커버하도록 하고 있음
- 또한 성과예산은 산출 및 결과에, 성과회계는 비용인지(고비용)에 그리고 성과감사는 자기개선 전략에 자기평가가 연계되도록 하고 있음
- 그리고 인센티브 시스템은 개선을 촉진하도록 구조화하고, 접근방법은 상향적 접근방법을 주로 활용하고 있음

## 나. 내부책임강화 유형

- 내부책임강화 유형은 기본적인 시각에서 차별성을 갖는 바, 주요한 방법과 기법에서 강조점이 다음과 같이 상이함
- 성과협약을 체결, 점검, 통제 및 평가하는 필요성이 제기되고, 이를 위하여 계약을 내부책임 강화장치의 일환으로 활용하고 있음
- 그리고 단순하고 투명한 성과정보 시스템을 통해 계약과 내부책임 확보에 정보를 제공하며, 성과지표는 공개적으로 활용 가능토록 일반적인 대화체로 구성하고 있음
- 또한 감사는 주로 자료와 성과정보의 감사에 특별히 역점을 두며, 내부책임 확보장치가 결정되면 그에 따라 예산절감액의 배분, 성과

급 등과 같은 인센티브를 고려하고, 접근방법은 쌍방향적(top-bottom) 접근방법을 주로 활용하고 있음

#### 다. 예산절감 유형

- 예산절감유형은 기본적 법칙이 상이한 바, 주로 다음과 같은 상이한 전략적 요인들에 근거하고 있음
- 즉, 가장 주요한 차이점은 투입측면에 초점을 두고 있다는 점이고, 정보시스템은 지출과 비용항목들에 주안점을 두고 있다는 점임
- 그리고 시장성테스트는 문제해결의 최적수단으로서가 아니라 비용절감을 위해 활용하며, 비용절감의 단지 일부만이 비용절감을 도모한 사람들에게 배분됨
- 또한 접근방식은 하향식 접근방법을 주로 활용하고 있음

## 4. 성과관리 제도의 종류와 특성

### 1) 목표관리제(MBO)

가. 목표관리제의 개념과 방식

- Druck에 의해서 최초로 소개된 목표관리제(MBO)는 공무원 개개인의 성과목표를 조직 전체목표와 연계하여 설정하고, 실적을 성과목표와 대비하여 평가하는 제도임
- 목표관리제 하에서 공무원 개개인의 성과목표를 조직 전체의 목표와 연계하여 미리 설정하고, 연말에 실적을 성과목표와 대비하여 평가(김선명, 2005: 653)
- 조직의 상위층 하위층을 막론하고 전체 구성원들의 참여를 통해 목표달성의 문제를 관리적 측면에서 다루려는 참여지향적 관리
- 목표관리란 조직목표에서부터 책임의 확정, 실적의 평가, 개인 또는 조직 단위의 활동에 이르기 까지를 참여를 통해 결정하는 체제임
- 조직구성원들의 목표 지향적 업무행태를 유도하고 개인의 조직목표 달성에 대한 기여도에 따라서 보상
- 궁극적으로 행정의 생산성과 효율성을 제고하고 조직 내 경쟁을 강화하는데 목적이 있음
  
- 목표관리제도는 연초에 공무원 개개인의 성과목표를 조직 전체목표와 연계하여 미리 설정한 뒤, 체계적인 관리를 통하여 목표를 최대한 달성하고 연말에 업무추진실적을 성과목표와 대비하여 평가하는

## 제도입

- 목표관리제는 상급자와 부하직원이 협의를 통하여 조직 전체의 목표와 연계하여 개개인의 성과목표를 명확히 설정하고 일정 기간 후에 상급자(평정자)와 부하직원(업무수행자)이 목표달성에 관한 의견교환을 통하여 목표달성도를 평가한 후 그 결과를 다음 목표설정에 환류하고, 보상체제에 반영함
- 목표관리제는 성과목표와 평정기분을 명백히 하고 평정과정에서 평정자와 피평정자의 참여를 극대화함으로써 조직구성원의 목표지향적 업무형태와 일하는 방식의 개선을 유도하고 개인의 실적에 대하여 조직목표 달성에 대한 기여도에 따라 보상함으로써 궁극적으로 행정의 생산성과 효율성을 높이기 위함임(행정자치부, 2003; 강은숙, 2004; 25-26).
- 목표관리제도는 조직 관리의 측면에서 효과적인 목표달성을 위한 수단으로 사용되고 있음
- 특정 목표가 설정되는 과정에서 목표의 질과 양, 실천가능성 여부의 충분한 검토와 확인이 필요하므로 조직 내부의 합의가 중요함
- 목표관리는 수행과정에서 관리원칙에 따라 자기통제를 하게 되는 통제성을 갖게 됨
- 목표관리는 개인목표 및 부분목표를 조직 전체의 목표와 연관시켜 조정하며, 피드백을 구조화하는 통제의 매커니즘을 통해 조직목표를 지향하고 통합하려는 성격을 지님(Carroll et al, 1973)
- 목표관리는 성과주의 보상시스템과 연계됨
- 목표관리는 연봉제나 성과급, 개인 및 집단 인센티브와 같은 성과주의 보상체제에 적합한 성과관리 시스템임

- 개인이 얼마나 노력하였는가를 관찰하기 보다는 목표달성을 위해 수행한 업무가 얼마나 조직목표 달성에 공헌하였는가를 중시함(김영진, 1997)
  
- 목표관리는 조직전체의 목표와 부문 및 개인의 개별목표 사이의 연계성을 높이는 관리방법임
  
- 목표관리는 조직전체의 목표와 구성원의 개별목표를 민주적이고 효율적으로 연계시키기 위한 관리방식임
  
- 목표관리는 업적평가 기법이라기 보다는 조직의 상위층에서 하위층에 이르기까지 업무활동을 통합하고 목표 사이의 균형을 이루기 위한 관리방법임(Drucker, 1973)
  
- 목표관리제의 과정 및 특징은 다음과 같음
  
- ① 공동목표의 설정으로 평정자와 피평정자가 공동으로 평정기간 동안에 달성할 목표를 설정한다. 목표는 가능한 구체적이며, 계량적으로 측정가능하여야 함
  
- ② 피평정자의 목표는 조직 전체의 목표와 부서의 목표 등 상위목표를 충분히 토의한 후에 설정함. 목표관리제는 조직-부서-개인의 목표간의 통합을 중시하며 구성원 상호 간의 협조가 성과평가에 중요한 요소로서 고려됨
  
- ③ 업무수행과정 중에 평정자와 피평정자는 업무성과의 목표달성의 정도를 중간 평가하여 목표달성을 위한 효율적인 방안을 모색하고 필요에 따라 원래의 목표를 수정할 수 있음
  
- ④ 평정기간 동안에 피평정자 개개인이 실제로 달성한 목표를 분석 및 평가하여 차기 목표의 설정과 보상체제에 반영함(박천오 외, 2001; 강은숙, 2004).

## 나. MBO 운영상의 문제점

- 목표관리제의 운영단계별로 대두되고 있는 문제점을 살펴보면 다음과 같음

### □ 목표설정단계

- 목표는 상하의 조직구성원 간에 자유로운 의사소통에 의해 설정되어야 하나 하향식으로 결정되는 경향이 많음
- 목표의 설정이 사무분장규정에 나타난 직무를 중심으로 이루어지는 경향이 있음(윤태범, 2000; 정광호 외, 2003)

### □ 평가지표 설정

- 성과측정도구는 신뢰성과 타당성에 바탕을 두어야 함
- 목표관리제에 대한 이해부족으로 주체적인 목표가 설정되지 못해 목표와 성과지표 간에 인과성이 부족한 경우가 발생함
- 공정한 평가지표의 개발이 이루어지지 못하고 있음

### □ 성과평가방법 설정

- 평가를 위한 평가가 이루어지고 있어 목표관리제의 본질적인 의미를 살리지 못하는 경향이 있음(임두택, 2004)
- 대부분의 행정기관에서 도입하고 있는 가점제도는 상사의 주관적 판단에 의해 부여되므로 타당성과 객관성이 결여되고 있다는 지적이 있음

- 다양한 부서들 간의 업무차이가 충실히 반영되지 못해 평가대상자들 간에 형평성 문제가 발생

- 평가결과 활용

- 우리나라 행정문화에 자리잡고 있는 집단적 사고방식, 연공서열주의와 온정주의로 인해 구성원 개개인의 목표달성도에 따른 차등적 보상이 이루어지지 못하고 있음(임두택, 2004)

## 2) 총체적 품질관리(Total Quality Management)

### 가. TQM의 개념과 방식

- TQM은 행정서비스의 질적인 측면을 강조하는 성과관리 방식임
- Total은 조직의 모든 기능과 계층에 속하는 모든 종업원이 최고 경영층의 리더십 하에서 품질개선 노력을 추구해야 함을 의미
- Quality는 조직의 모든 측면에서의 우수성을 의미
- TQM 하에서 관리자는 거시적 안목으로 장기적인 관리전략을 세워야 하고, 조직내 구성원들이 적극적으로 참여해야 한다는 고객만족 위주의 관리관에 입각한 관리방식임(Milakovich, 1992)
- TQM의 최종 목표는 고객만족임
- 조직운영은 고객·지향적 이어야 하며, 조직구성원은 고객에게 봉사하고 고객과 지속적인 관계를 유지해야 함(Hunt, 1992)

- TQM을 통해 조직구성원들은 지속적인 개선활동을 할 수 있으며, 이로써 가장 저렴한 비용으로 고객의 요구와 기대를 충족시킬 수 있음(Bergman, 1993)
- 또한, 조직은 외부고객에 앞서 내부고객의 만족을 높이는 것이 선행되어야 하고, 품질향상의 가장 중요한 요인은 최고경영자들이 인적자원 능력을 제고하는 것임(Bowen et al, 1992; Van, 2000)

#### 나. TQM 운영상의 문제점

##### □ TQM에 대한 공무원들의 이해 부족

- Top-Down 방식으로 도입된 TQM에 대해 공무원들은 특별프로그램으로 인식하고 있어 품질경영이라는 조직운영 방식에 대한 이해가 부족함
- 조직 내 구성원들은 제도도입에 대한 필요성에 대한 공감대가 형성되지 못하는 경향이 있음
- 제도도입 과정에서 행정에 대한 이해가 부족한 경영컨설팅 회사의 도움을 받음으로 인해 공공영역에는 적절히 접합되기 어려운 점도 문제임
- 제도는 도입 그 자체로 성과가 높아지는 것이 아니라, 제도가 갖고 있는 본질적인 기제가 적절히 작동할 수 있는 제반조건이 형성되어 있어야 함을 간과하는 경향이 있음

##### □ TQM 도입에 대한 일선 공무원들의 낮은 수용성

- TQM의 성공을 위해서는 최고관리층의 지속적인 헌신이 필요하지만(Sims et al, 1992), 이외에도 일선 조직구성원의 적극적 참여와

제도수용이 전제조건으로 필요함

- 부적절한 제도도입과정은 일선 조직구성원들로 하여금 제도도입에 대한 낮은 수용성을 갖게 하여, 제도가 갖고 있는 유용성이 보장되지 못함

### 3) 균형성과표(BSC)

#### 가. BSC의 개념과 방식

- BSC는 재무지표를 중시여기는 전통적인 성과관리시스템의 한계를 극복하고, 조직의 비전과 전략 및 이를 구체화하는데 필요한 모든 요소를 균형있게 평가하기 위해 고안된 성과관리 시스템임(Kaplan & Norton, 1992)
- BSC에서는 재무관점은 물론, 고객관점, 내부 비즈니스 프로세스 관점, 학습과 성장관점을 균형 있게 평가함
- BSC는 기업을 둘러싼 경영환경의 급속한 변화로 다양해진 경영자의 정보요구에 적합한 정보를 제공해야 할 필요성에서 기인하였음(이상철, 2008: 262)
- BSC는 성과관리 방법 가운데 하나이지만 기존의 성과관리시스템과는 차이가 있음
- 조직의 미션을 근거로 하여 비전과 전략을 수립하고, 전략목표를 달성하기 위한 성과목표(핵심성공요인)를 도출함
- 각각의 성과목표들이 적절히 수행되고 있는지 여부를 측정하기 위

한 성과지표를 도출함

- 각 성과지표들은 재무관점, 고객관점, 내부프로세스 관점, 학습과 성장관점 등으로 균형을 이룸
  - 성과측정 결과에 대한 환류(feed back)를 강조하고 지속적인 성과관리 활동을 강조함
- 지속적인 성과관리의 수단으로 BSC의 역할은 다음과 같음(이창길, 2007: 60-61)
- 첫째, BSC는 조직의 비전과 전략수립의 기본방향을 제시함과 동시에 이에 대한 실질적인 달성을 위한 도구로 사용됨
  - 둘째, BSC는 성과의 체계적인 점검을 통해 경영과 관련된 현상 및 원인을 조기에 파악할 수 있게 하며, 이에 대한 시의적절한 전략적 조치를 취할 수 있게 함
  - 셋째, BSC는 기관의 자원을 핵심역량에 집중할 수 있도록 하며, 전략달성을 위한 효과적 지원체계를 구축할 수 있도록 하는 역할을 함
- BSC에서는 재무적 목표를 명확히 밝히고, 사업단위들이 그 위치에 맞는 재무목표를 설정할 수 있도록 도와줌
- 관리자들은 이를 통해 내부프로세스를 구체화해야 함
  - 또한, 모든 과정들은 현재와 미래의 고객욕구를 파악하고 이에 대한 해결책을 발견하기 위한 혁신 프로세스를 구축해야 함
- 목표를 충족하는 힘은 조직의 학습과 성장 역량에 달려 있음을 강조함

- 학습과 성장을 가능하게 하는 3가지 원천은 조직원과 시스템 조직 구조임
- BSC는 단기투자를 강조하지 않으며, 조직혁신, 인적자원 관리와 같은 미래에 대한 투자의 중요성을 강조함

#### 나. BSC 운영상의 문제점

- 성과평가를 위한 틀로 인식하는 경향
  - BSC는 성과관리를 가능하게 하는 유용한 틀임에 틀림 없지만, 성과평가 그 자체만을 목적으로 하지는 않음
  - 우리나라에서 BSC를 도입한 많은 조직에서 조직의 리더들은 BSC를 기존에 도입된 많은 성과평가 방법과 동일시하여 조직구성원의 통제 수단으로만 인식함
  - 이 과정에서 BSC가 갖는 미래 전략적인 가치를 추구하지 못하고 단기적인 성과만을 추구하는 형태로 전환되는 문제가 있음
  
- 성과지표의 설정문제
  - 아무리 좋은 제도라도 여건이 성숙되지 않으면, 소기의 효과를 기대하기 어려움
  - BSC는 네가지 관점의 지표들이 상호 인과관계 구조를 이루고 있어야 함
  - 우리나라의 BSC 제도를 도입하는 조직들은 제도도입에 급급하여, BSC 제도가 소기의 목적을 달성하는 데 필요한 조건이 형성되지 못하였다는 지적이 있음(장덕희 외, 2009)

□ 타율성과 교육의 문제

- BSC의 성공을 위해서는 무엇보다 구성원들의 자발적이며 지속적인 참여가 이루어져야 함
- 또한, 구성원의 BSC 제도 자체에 대한 학습이 이루어지고, 조직구성원들이 제도의 운영원리에 대한 충분한 이해가 필요함.

#### 4) 성과급제도

##### 가. 성과급의 개념

- 재직연수를 기준으로 할 때 연공급(pay for seniority)이 성립되며, 직무의 가치를 평가하여 그 상대적 가치(직무값)를 기준으로 급여를 지불할 때 직무급(pay for job)이 성립됨
- 최근에는 종업원들이 반드시 보유하고 있어야 할 핵심역량을 파악하여 역량별 수준에 따라 급여를 지급하는 경우가 많은데, 이를 역량급(pay for competence)이라고 함
- 근로자가 보유하고 있는 기술의 숙련도와 범위에 따라 보수를 차등할 경우 기술급(pay for skill)이라고 함
- 근로자들이 일정기간동안 수행한 업무성과를 평가하여 그 평가결과에 따라 보수를 차등지급하는 것을 성과급(pay for performance)이라고 함
- 근무연수, 직급, 직무가치, 능력, 기술 등이 동일하더라도 일정기간 동안 개인이 노력한 결과 또는 성과가 다르다면 그 성과에 따라

보수를 차별하여 지급하는 보수시스템을 채택할 수 있는데 이를 성과급 체계라 일컬음

- 또한 능률적 차별기준인 개인의 성과를 양적, 질적인 측면에서 객관적으로 명확하게 측정할 수 있는 경우에 적용하는 기준으로서 이러한 기준에 따른 성과급 제도는 좁은 의미의 인센티브 시스템 (incentive system)에 해당함
- 업적 차별기준은 성과의 정도를 정량적, 정성적으로 분명하게 측정할 수 없는 경우 주관적인 평가방법에 근거하여 성과급을 지급하는 것으로서 이를 좁은 의미의 메리트 보수 시스템(merit pay system)에 해당함
- 우리나라의 공무원 성과급 제도는 좁은의미의 메리트 보수시스템에 해당함(한국행정학회, 2003; 황성원, 2007)

#### 나. 성과급의 기대효과

- 성과급 제도는 보수의 형평성을 구현하는 실질적이고 효과적인 도구가 될 수 있음(오석홍, 2000)
- 보수의 형평성이란 실제로 나타난 성과와 성과를 직접적으로 보상과 연결시킨다는 점에서 가장 실제적인 형평성의 구현수단이라 할 수 있음
- 성과급제도는 조직구성원들의 동기부여를 통하여 조직의 생산성과 효과성을 제고함(오석홍, 2000; 유규창 & 박우성, 2001)
- 이와 관련하여 강화이론, 기대이론, 토너먼트이론 등 다양한 학술적 논의를 통하여 경제적 인센티브가 조직구성원의 욕구충족을 통해 만족도를 제고하고, 이러한 만족을 추구하는 조직구성원은 보다 많

은 노력의 투입을 통하여 조직의 성과와 생산성을 높이는 방향으로 움직이게 될 것으로 기대함

- 우수한 인력을 확보하고 유지하는데 도움을 줄 수 있음(유규창 & 박우성; 2001)
- 노동시장의 인력은 직장선택에 있어서 급여의 수준과 보상시스템을 판단의 기준으로 삼음
- 특히 조직내부 인력의 경우에 성과를 올리는 우수인재에 대하여서는 충분한 보상을 실시함으로써 자신의 직장에 대하여 만족을 느끼고 계속 남아 근무하고자 하는 의욕을 계속 유지하게 해 줄 수 있다는 점에서 인력보전의 효과가 있음
  
- 조직구성원의 경쟁력 제고를 유도할 수 있다. 특히 재직중의 능력발전과 역량개발의 효과를 발생시킴
- 성과급제는 대부분의 경우에 상대적 평가를 기준으로 성과등급을 부여함으로써 기본적으로 구성원의 경쟁을 전제로 함
- 따라서 다른 구성원과의 경쟁에서 우위를 차지하려는 노력이 자연스럽게 증가하게 될 것임
- 특히 성과평가기준이 무엇인지 명확하게 인지하게 될 경우 조직구성원들로 하여금 자신의 성과를 높이는 요소를 개발하고 향상시키는데 주력하도록 하는데 도움을 줌
  
- 인건비의 효율적 관리를 가능하게 해줌
- 기존의 연공급형 보수체계 하에서는 능력이나 실적과 같은 요소와 무관하게 보수가 지급되므로 조직의 능률성, 효율성과 아무런 연계성이 없는 인건비가 지출됨

- 그러나 성과급체계에서는 실적을 올린 인력과 부문에 대하여 주로 보상이 이루어지므로 인건비 예산 투입의 효과가 조직성과를 제고 하는데 집중됨
- 따라서 전체적인 인건비 예산을 일정수준으로 억제하면서도 조직의 효과성을 크게 높일 수 있는 이점이 있음
- 조직의 변화와 혁신을 유도하는데 긍정적으로 기여함
  - 성과급제는 조직 속에 능력중심의 경쟁주의적, 성과지향적 문화를 정착시키도록 해줄 수 있음
  - 성과지향적인 보상체계 하에서는 능력 있는 하위직 공무원의 위상이 상대적으로 강화되어 조직의 권력이 하향적으로 이전되고 자율성 확대와 분권화를 가속화시키게 될 것임
  - 아울러 창의성의 발휘를 통하여 변화와 혁신을 추구하는 계층이 조직의 중심으로 이동하게 될 가능성이 커지게 될 것임

#### 다. 성과급제의 실패요인

- 경직적이고 고정된 성과평가체계의 문제이다. 성과요소를 가능한 명확하게 정의할 것을 요구하는 성과평가시스템은 기대되는 업무산출의 범위를 상당히 협소하게 제한함으로써 근무자들로 하여금 좁은 범주의 업무행위에 집착하도록 하는 결과를 가져올 수 있음
- 공공부문의 업무는 복잡적이고 비가시적이면서 측정하기 곤란한 부문이 많기 때문임(O'Toole, 1982; Perry, 1986).
- 정보의 실패 문제가 발생하는 경우 성과급제가 실패하게되는 원인

이 됨

- 성과평가 시스템은 직무감독자나 평가자들이 근무자의 업무성과에 대하여 높은 수준의 적실성 있고 정확하며 신뢰성 있는 정보를 획득할 수 있다는 점을 전제로 함
- 평가정보는 근무자에게 환류되어 성과향상의 기회를 제공한다는 것을 전제로 해야 함
- 그러나 평가정보는 조작될 가능성이 있고, 상급자가 부하직원의 업무내용에 관하여 정확한 지식을 결여하고 있을 수도 있으며, 평가등급 부여에 있어서 관대화 경향이나 중앙화 경향을 보이는 경우가 많고, 믿을 수 있는 평가정보를 확보하기 위해서는 시간, 노력 등 많은 비용이 들기 때문에 이러한 현상은 성과-보상 간 연계성을 약화시킬 수 있음(Perry, 1986).

□ 조정의 문제가 발생할 수 있음

- 기본적으로 성과급제는 개인의 업무성과와 경쟁성에 초점을 두고 있으므로 좀 더 넓은 범위에서의 조직적 업무조정이나 집합적 성과의 제고에는 긍정적 역할을 하지 못하게 됨
- 조직의 전체적 성과는 개인들의 업무성과의 단순 총합이 아니기 때문에 집단성과급제의 효과성을 기대해 볼 수 있음(Miller, 1963).

□ 차별 또는 불평등 주장의 문제가 존재함

- 조직에서 충성심 있고 경험 있는 직원들을 보상측면에서 차별한다는 것인데, 성과급제가 연공급과 생활급적 급여를 제거하고 단기적이거나 일회적인 업무성취에 바탕을 둔 보수조정을 하기 때문에 기존에 힘겹게 경쟁을 통하여 승진하여 높은 직급에 도달한 사람들이 상대적으로 차별대우를 받게 된다는 것을 의미함(Harron, 1981)

□ 등급배분의 문제가 발생할 수 있음

- 특정한 성과급 풀 안에서 등급을 강제 배분하는 것은 성과와 금전적 보상 사이의 실질적 연계성을 왜곡하게 될 가능성이 높음
- 이는 미국 연방정부의 현실을 비판하는 견해로서 본부에 근무하는 직원들이 일선 기관에 근무하는 직원들보다 높은 등급을 받을 가능성이 많다는 것을 지적한 것으로 성과급 등급배분의 왜곡이 발생할 소지가 많다는 것을 의미함(Perry, 1986)

□ 재정적 자원의 한계

- 경제적 인센티브는 조직구성원의 직무행동에 영향을 줄만큼 충분히 높은 수준의 것이 되어야 함
- 실적을 올린 직원이 많은데도 예산상의 제약으로 등급을 하향조정하거나 적은 금액으로 나누어 지급하는 경우 보상의 의미가 줄어들며 성과급제라는 것이 유명무실화 되기 쉬움(오석홍, 2000).

□ 권위주의적이고 연공서열 중심적인 조직문화

- 기존의 직급과 연공서열에 기초한 보수체계에 익숙해진 공무원들에게 있어서 능력과 실적에 따라 지급되는 성과급제는 기존의 질서를 파괴하는 것으로 받아들이고 저항하게 만드는 요인이 될 수 있음(오석홍, 2000).

## 라. 성과급제의 성공요인

- 조직의 전략을 명확화하고 그 전략을 조직구성원에게 강력하게 인식시켜 주어야 함

- 공무원들의 경우 정부의 경쟁력을 높이기 위한 전략이 불가피하며 이를 위해 성과지향적인 체제를 강화할 수 밖에 없음
- 명확한 전략과 분명한 의지가 구성원의 의지와 행동의 변화를 가져오는 선행적 요인이 됨

□ 조직의 문화적 조건을 구비하는 것이 매우 중요한 요소임

- 조직문화와 인사제도가 상호적합성을 갖는 것이 필요함
- 이를 위해서는 인사제도가 조직문화에 맞게 채택되거나 아니면 조직 문화가 인사제도에 맞게 변화되어야 함
- 조직문화는 조직을 위해 보다 많은 노력과 기여를 한 구성원이 그렇지 않은 구성원보다 더 많은 보상을 받아야 한다는 것을 당연한 것으로 받아들이고, 구성원 상호간에 선의의 경쟁을 하는 것을 바람직한 조직행동으로 간주하며 경쟁에서 승리한 자가 유리한 혜택을 받게 되는 것을 인정하는 문화라고 할 수 있음

□ 평가체계의 합리성과 수용성의 확보가 가장 중요한 핵심요소임

- 성과관리시스템에 있어 조직구성원의 성과를 공정하고 객관적으로 측정하는 일은 가장 근본적인 성패요소임

□ 직무분석과 이에 바탕을 둔 직급체계가 확립되어야 함

- 객관적이고 철저한 직무분석을 통하여 각 직위담당자의 직무내용으로부터 명확한 성과요소와 지표를 도출하고 성과산출에 대한 책임과 기대를 분명하게 설정하여야 함
- 아울러 성과체계의 합리화 문제도 이러한 직무분석과 연계하여 해결되어야 할 것임

□ 조직의 구조도 성과급제의 유효성과 관련이 있음

- 기능중심의 전통적인 관료조직은 업무분담과 부서의 편성기능의 차별성을 기준으로 이루어짐
- 이 경우 부서간의 기능이 이질적이므로 각 부서장과 소속직원들은 전체 업무의 한 부분만을 담당하게 되며 이에 따라 업무성과의 비교가 곤란하고 경쟁에 따른 성과제고를 기대하기 어려움
- 이에 비해 목표 지향적 조직구조는 부서의 편성이 사업부문별로 이루어짐으로써 하나의 부서와 그에 소속된 직원들은 종합적으로 기능을 수행하게 되며, 부서장 사이와 각 부서간 직원들 사이에는 동질적인 업무에 따른 경쟁이 이루어지며 성과의 비교가 가능하게 됨
- 따라서 자연스럽게 경쟁성이 부여되므로 성과제고를 위한 노력도 배가된다고 할 수 있음

□ 조직구성원에 대한 여러 측면의 지원이 필요함

- 조직구성원들이 자신의 노력이 어떤 성과를 가져올 것이라는 기대를 해야만 적극적으로 노력을 투입하게 됨
- 관리자들이 업무지침의 부여, 업무수행방법의 지도, 교육훈련의 기회 부여 등 능력발휘와 능력개발을 위한 역할을 수행하여야 함
- 또한 직원에 대한 권한의 부여(empowerment)가 필요한데, 이는 원들의 능력과 잠재력을 최대한 발휘케 함으로써 자율적, 창의적으로 업무를 수행하고 이를 통해 조직의 성과를 제고할 수 있도록 충분한 권한과 재량성, 책임을 부여하는 것이 성과급제를 통한 동기부여 효과와 조직의 생산성 향상을 가져올 수 있는 조건임



## 국내외 성과관리제도 운영 실태

- III장에서는 국내외 성과관리제도의 운영 실태에 대하여 살펴봄
  - 현재 국내외 사례를 수집 중에 있으며, 향후 국내외 공공기관에서 적용하고 있는 성과관리제도의 고찰을 통해 타 기관 혹은 다른 나라에서 사용하고 있는 성과관리제도의 성공요인과 실패요인을 고찰함
  - 국내외 사례를 고찰하는 것은 다른 사례로부터 경기도 성과관리제도에 대한 유용한 함의점을 얻기 위함임
  - 주지하다시피 다른 기관 혹은 다른 나라의 경우는 경기도와는 상이한 정책환경에 놓여있을 가능성이 높기 때문에 직접적인 함의를 얻기는 어려울 것으로 판단됨
  - 다만 사례고찰을 통해 성과관리제도의 성공요인과 실패요인에 대한 도출이 가능할 것이며, 이는 향후 경기도 성과관리 제도의 개선에 필요한 유용한 함의점을 제공할 것임
  
- 아직까지 명확히 정리되지는 않았지만, 현재까지의 사례고찰 결과에 의하면, 공공기관의 성과관리 제도의 성패를 결정하는 요인은 다음과 같은 요소들로 귀결되고 있음
  - 성과관리 제도에 대한 명확한 이해와 수용
  - 성과평가 결과와 보상의 연계
  - 성과관리에 대한 관리자의 철학 등의 요소가 그것임

# 1. 외국의 성과중심 인사관리제도

- 본 절에서는 다음과 같은 주요 선진국들의 성과중심 인사관리제도에 대하여 살펴봄
- OECD(2005)에서 제시된 PRP(Performance-Related Pay) 제도에 대한 고찰

## 1) OECD 국가들의 성과중심 인사관리제도의 방향 : PRP 제도

- 지난 20년간 OECD 국가들은 두 가지 환경 변화에 대처하기 위한 방안을 강구하고 있음
  - 첫째는 재정적자로 인한 예산지출의 압박감이고,
  - 둘째는 다른 하나는 공무원들이 일은 적게 하고 보수는 많이 받는다는 일반 국민들의 인식과의 싸움임
- OECD 각국 정부는 이에 대처하기 위한 다양한 방안들을 모색하고 있음
  - 그 가운데 핵심적인 것은 공무원에 대한 관리의 현대화에 있음
  - 특히 공무원들에 대하여 어떤 방식으로 보상하느냐의 문제는 매우 어려운 과제임
  - 현대사회에서 공무원이라는 직업이 갖는 평생직장으로서의 의미가 감소하면서 유능한 인재 확보를 위해 민간기업분야와 경쟁해야 하

는 체제로 변화하였음

- 이에 다수의 OECD 국가들이 선택한 방법은 기존의 근무연한에 따라 자동적으로 증가하던 보수체계를 성과에 따라 보상하는 성과보수(Performance-related pay, PRP) 방식으로 대체하거나 보완하는 것임
- PRP는 개인이나 팀, 집단에 대해 그 성과에 따라 지급되는 보수의 변동을 의미함
- PRP를 도입하는 OECD국가들은 점차 많아지고 있으며, 이 제도가 적절히 관리되고 운영된다면 공공부문의 성과를 향상할 수 있을 것이라 여겨짐

#### 가. OECD 국가들의 PRP 도입이유

- OECD 국가들이 PRP 제도를 도입하게 된 핵심적인 이유는 첫째, 보상을 통해 성취와 노력을 인정하는 것이 개인적인 직무동기를 고취할 수 있는 거의 유일한 방안이기 때문임
- PRP 도입 이전에는 승진이 추가적인 보수증가를 얻을 수 있는 유일한 방법이었음
- 하지만 승진을 통한 보상에는 다양한 한계가 있으며, 승진시 장기간의 기다림이 필요하다는 것이 핵심적인 문제로 작용함
- 예를 들면, 1980년대 영국에서 새로 승진한 고위관리자는 관리책임 1등급인 최고책임자가 되기 위해서는 평균 20년 정도를 기다려야 함

- 둘째, 성과와 보상의 연계는 특히 managerial level에서 효과가 크고 여겨짐
  - 사적 영역과의 경쟁을 고취시킴으로써 사람들이 위험을 감수하고 (risk-taking) 보다 역동적(dynamic)이도록 유발함
  
- 셋째, 공무원들이 보수에 갖는 관심이 증대되었음
  - 정부는 호봉을 통한 자동승급을 줄임으로써 PRP를 보수비용을 충당하는 하나의 방법으로 활용할 수 있음
  - 또는 반대로 PRP는 연금과 관계없는 재정적인 보상을 통하여 전체적인 봉급규모를 올리는 방법에 해당함
  - PRP을 통해 시행된 임금인상은 최근들어 발생하고 있는 공무원으로서의 직업안정성이 (security) 감소하는 데 대한 보상으로 작용할 수 있음
  
- 넷째, PRP 도입을 통해 성과수준을 평가하는데서 발생하는 추가적인 장점이 있음
  - 이는 정치적인 이유에 해당함
  - 공무원들의 성과 수준을 모니터링한 것을 보여줌으로써 과대지급 (overpaid)과 무책임성(unaccountable)을 줄일 수 있음

**나. OECD 국가에서 PRP 제도의 파급 형태**

- 성과급 지급규모는 OECD국가마다 매우 다양하며, 일반적으로 기본

급의 일정비율에 해당함

- 봉급인상분은 일회적인 보너스보다는 금액이 더 낮은 것이 보통이며, 기본급의 최대 5%이하가 보통이나 PRP 보너스는 일반적으로 이 보다는 더 높은 수준임
  
- 성과를 평가하는 시스템은 과거와 비교하여 훨씬 덜 표준화 되어 있고, 상세히 규정되어 있지 않은 것이 일반적임
  
- 엄격하게 계량화된 지표나 업무에 대한 표준화된 평가기준보다는 미리 정해진 목표에 대한 평가와 직속관리자에 의한 평가에 더 의존하는 경우가 많았음
  
  
- PRP는 1980년대에 시작되었음
  
- 앵글로색슨 국가들에서 시작되었으며, 이후 여러 나라들로 파급되었음
  
- PRP를 모든 정책에 시행하거나 부분적으로 시행한 나라로는 캐나다, 덴마크, 네덜란드, 뉴질랜드, 스페인, 스웨덴, 영국, 미국 등이 있음
  
- 1990년대에는 오스트리아, 핀란드, 아일랜드, 이탈리아가 도입하였고, 이 후 독일, 한국, 스위스, 동유럽 국가들이 시행하였음
  
- 마지막으로 2004년 프랑스는 6개 부처 고위층 관리들에게만 PRP를 시행하였음
  
- 현재 OECD국가의 2/3이상 국가에서 공무원 분야에 PRP를 시행하고 있음
  
  
- PRP를 시행하는 국가에서는 모든 공무원들에게 적용하거나 일부

직책 혹은 일부 부서에만 시행하는 등 계획과 적용은 다양한 특성을 보이지만, 다음과 같은 몇가지 공통적인 특징이 있음

- ①장기간에 걸친 표준화된 PRP 도식은 (long-running standardised PRP schemes) 각 나라에서 분권화되는 방향으로 발전하고 있음, 덴마크, 이탈리아, 뉴질랜드, 영국, 미국 경우가 해당됨
- ②과거 최고관리자들을 중심으로 도입되었던 PRP는 오늘날 non managerial staff들에게까지 확대 적용되고 있음
- ③최근 5년간 몇몇 나라들은 성과보수 제도를 개인단위 중심에서 조직단위 중심으로 운영할 것을 강력히 권장하고 있음, 영국에서는 2004년 많은 부처가 개인 중심의 성과보수에서 팀 중심의 성과보수 시스템으로 변경하였으며, 핀란드에서도 업무성과에 대한 보상은 팀 조직단위에 적용하고 있음

#### 다. 성과보상의 대상

- PRP의 효율적 운영에 있어 핵심과제는 업무성과에 대한 보수지급이 수급자의 기본급에 포함되는 항구적인 추가분(기본급 증가분)인지, 또는 평가기간만 해당하는 일시적인 지급분(보너스)인지를 결정하는 것임
- 최근에는 기본급 증가분 보다는 보너스 형태로의 운용이 증가하고 있음
- 이는 보너스가 보다 많은 유연성을 가지고 있고, 고정 봉급액에 포함되지 않기 때문임
- 성과급 지급규모는 OECD국가에 있어서 매우 다양하지만 일반적으로

로 기본급의 일정비율에 해당함

- 특히 비관리직 직원들의 경우 성과급 지급액은 보통 최대 5%이하가 보통임
  - 성과급은 일반직 직원들의 경우 상대적으로 더 높은 수준임
  - 최고의 보상금액은 공무원 기본급의 10%미만이 보통이지만 관리자 계층에의 경우 성과급의 최고금액은 평균적으로 20%에 달함
- OECD 국가들에서 제시하고 있는 성과평가에 대한 중요 기준들은 다음과 같음
- ① 목표성취에 대한 결과
  - ② 테크니컬한 기술과 능력(competencies)
  - ③ 인간관계와 상호 팀워크
  - ④ 리더십과 관리기술

#### 라. PRP 제도가 적절히 정착하기 어려운 이유

- 최근까지 OECD 국가들은 PRP 제도를 자국의 성과관리시스템에 정착시키기 위해 다양한 측면에서 노력을 기울이고 있음
- 그러나 대부분의 국가에서는 이에 대하여 어려움을 겪고 있는 것이 사실임
  - 이들 국가에서 PRP 제도가 적절히 정착되기 어려운 이유는 다음과 같음

- 첫째, 성과를 측정하고 모니터링 하는 것은 어려운 과정임
  - 지금까지의 경험상 공식화되고 자세히 규정된 평가시스템을 공공조직에 도입하려는 시도는 성공하지 못한 경우가 많음
  - 이는 그 기준이 아무리 명확히 규정되어 있다하더라도 만족스럽게 일을 잘하고 있는 대다수 공무원들의 평균성적을 파악해내기가 어렵기 때문임
  
- 둘째, 공공부문에서의 성과평가는 근원적으로 어려운 측면이 있음
  - 이는 계량화된 적정한 평가지표를 발견하기 어렵기 때문임
  - 성과평가 과정은 많은 관리적인 판단을 요구하며, PRP가 직원들에 긍정적인 효과를 가지는지 여부는 평가과정이 얼마나 잘 실행되었느냐에 달려있음
  - 특히 개인 목표와 팀 목표가 얼마나 잘 규정되어 있느냐, 그들 목표가 어느 정도 일상적인 업무기준보다는 성과에 기초하고 있는지에 달려있음
  - 투명성, 명확한 승진 메커니즘, 최고 및 중간관리계층의 신뢰가 성과중심의 문화를 형성하는데 중요한 요인이 됨
  - PRP제도는 조직관리 구조나 환경이 좋지 않을 경우 비생산적인 작업이 될 수 있으며, 이 경우 신뢰문제를 야기하고 부패와 정실주의를 야기할 수 있음
  
- 셋째, 직원들의 개인목표를 정하는 것은 쉬운 작업이 아님
  - 목표는 너무 쉬워서도 안되며, 너무 복잡해서도, 너무 비현실적이어서도 안됨

- 핵심적인 업무에서 벗어나서 해당업무의 미세한 부분에 중점을 두어서도 안됨
- 명확한 조직목표를 설정하는 것은 조직의 모든 계층에서 PRP의 효과적인 집행을 위해 매우 중요함
- 특히 중간관리층에서는 적절한 목표설정이 더욱 중요한데 그들은 자기 직원에 대한 성과평가를 효과적으로 시행하기 위해서는 스스로 성취할 목표에 대한 명확한 인식을 가져야 하기 때문임

□ 넷째, PRP는 집행하는데 시간과 비용이 많이 소요됨

- 시간은 세부계획을 작성하고 시행하며 운영, 관리하는데 소요됨
- 예를 들어 직원평가를 하고 운용과정에서 관리자들을 훈련시키는 것이 필요함
- 그런데 PRP에 소요되는 비용은 과소평가되는 경향이 있으며, PRP의 효과적인 집행을 제약하는 요인이 되기도 함

□ 다섯째, PRP의 필수조건으로는 비용 중립성(cost-neutral)이 포함되어야 함

- 예를 들면, 실적이 저조한 직원의 봉급을 삭감하여 PRP로 활용할 수 있으며, 스위스는 대표적인 예에 해당함
- 스위스는 B등급으로 평가된 한 직원은 그 임금이 2년 후에는 보수 최고액의 94%로 삭감됨
- 많은 나라들이 공공부문 생산성 측정상의 어려움이 있긴 하지만 직원들이 비용절감분에 대해서는 직원들이 서로 나누어 갖도록 함
- 핀란드에서는 성과증가분의 1/3이 직원보상에 할당되도록 규정하고 있음

## 마. PRP의 역할

- PRP는 공공부문에서 공무원들의 직무만족이나 경력발전에 대한 전망이 가장 강한 인센티브로 작용함
- PRP는 광범위한 관리 및 조직변화를 위한 기획에 해당함
- 즉, PRP를 도입하는 것 자체가 직접 동기나 성과를 향상시키지 않을지 모르지만, PRP 도입과정에서 이루어진 변화를 통하여 직무성과를 높이는 계기를 마련함
  
- PRP는 관리자들에게 효과적인 관리를 위한 추가적인 인센티브를 부여하고, 관리자들이 목표지향적 관리방법을 받아들이게 하는 장점이 있음
- 목표설정과 평가는 직원과 직속관리자 사이에 업무방식을 논의하고 설명할 수 있는 1:1 비공식 접촉의 동기부여를 제공함
- 이 경우 목표설정은 공식적인 통제보다는 비공식적으로 직원과 관리자 사이에 더 많은 상호접촉기회를 가질 때 보다 잘 운용됨
- 또한 PRP의 성과평가는 조직목표와 직원 개인의 목표와 서로 잘 연계될 때 더욱 큰 효과를 발생함
  
- 성과 보수 또는 조직관리 상의 중요한 변화를 도입하는 기회로 운용될 수 있음
- 상대적으로 조직이 내부행정기능보다 조세나 사회보장과 같은 산출물이나 시민요구에 직접 연계되는 공공서비스에 적용될 때 효과적임
- PRP는 성과보너스와 개인 단위 또는 실국 단위 수준의 새로운 목표를 연계함으로써 광범위한 조직변화를 더욱 용이하게 할 수 있음

- PRP는 또한 채용을 위한 인센티브로 작용할 수 있음
- 채용에 관한 긍정적인 효과는 특히 덴마크, 핀란드, 스웨덴에서 볼 수 있음
- 덴마크의 경우 관리자들의 57%에게는 PRP가 채용에 더 좋은 기회를 제공함
- 또 영국이나 웨일즈에서는 PRP를 통해 최고의 학교 교사들을 채용하기도 함

#### 바. PRP 제도의 성공조건

- PRP 제도의 성공조건은 다음의 몇가지로 요약될 수 있음
- 첫째, PRP의 설계방식은 각 조직 또는 나라의 문화적 배경에 따라야 함
- PRP는 기본급을 삭감하면서 도입되어서는 안됨, 왜냐하면 기본급은 보다 더 중요한 인센티브 성격을 가지고 있기 때문임. 그러나 너무 제한적이어서도 안됨
- 영국의 Makinson(2000)은 성과보상이 기본급의 5%이상일 것을 권장하고 있는데 이는 최소한 인플레이션 수준은 넘어야 하기 때문임
- 개인과 팀 상호간의 PRP 균형은 PRP 설계상 중요한 과제임
- 팀이나 그룹 단위 PRP시스템은 보다 덜 충격적으로 도입될 수 있고 개인에 대한 엄격한 PRP보다는 긍정적인 효과를 보임

- 둘째, 성과평가의 과정은 전체 시스템 중 가장 핵심적인 사항임
  - PRP의 성공은 궁극적으로 보수의 수준보다는 성과측정과정의 질적 수준에 달려 있음
  
- 셋째, 집행상에 발생하는 문제는 미리 예측해 두어야 함
  - PRP 집행 상 직원들의 노동조합과의 협력관계에 필요하고 최고관리층과 일반 관리자의 준비가 필수적이며, PRP와 관련된 예산과 비용, 그리고 그 조달방법을 분명히 예측하고 그 성과관리 시스템을 도입하고 모니터링하는데 소요되는 시간과 노력을 판단해야 함
  
- 넷째, PRP는 인적자원 관리의 분권화와 함께 가야함
  - 지방정부가 자신의 수요에 따라 계획을 시행할 자율성을 가지고 있다면 개개인 직원의 목표와 조직 목표를 설정하기가 더 쉬움
  
- 다섯째, PRP의 중요성과 효과는 과대평가되어서는 안됨
  - PRP는 동기부여를 향상하기 위한 관리도구로서 부차적인 것임
  - 그러므로 OECD 경험상 PRP와 관련하여 성과보상이라는 좁은 시각에 머무르지 말고 더 좋은 성과관리를 위한 보다 종합적인 접근이 필요함
  
- 여섯째, PRP는 신뢰에 기반한 업무관계를 유지하고 지지하는 환경에서 적용되어야 함
  - PRP는 성숙하고 잘 정리된 공무원 문화와 안정적인 정치 및 정책 환경이 필요함

- 일곱째, PRP는 무엇보다도 단순히 직원들의 사기양양을 위한 유일한 도구로 활용되기 보다는 광범위한 관리 및 조직변화를 도입하는 자극제나 통로로써 사용되어야 함
- 성과에 대한 보수는 근본적으로 관리도구 또는 수단으로 다루어져야 한다. PRP의 목표도 이에 따라 정해져야 함

## 2) 뉴질랜드의 성과관리 제도

### 가. 성과관리 제도 도입배경

- 뉴질랜드에서 공공부문에 성과관리의 개념이 도입된 시기는 1980년대 후반으로 State Service Act('88)와. Public Finance Act('89, PFA)의 제정으로 본격화 되었음
- PFA에서는 발생기준회계제도를 전면 도입하였지만 비재정사업의 성과측정을 위한 명료한 기준은 제시되지 않았으며, 감사원에서 90년에 처음으로 부처 성과보고서 작성기분을 개발하였음
- 1990년대에 들어서는 선진국 중에서도 가장 먼저 성과관리를 전면 시행하여 세계경쟁력보고서(93년)에서 공공부문 정부개혁의 성공 사례로 인정받았음
- 또한 Fiscal Responsibility Act('94)의 제정과 더불어 장, 단기 정책 방향에 대한 평가기능을 강화하였음

- 2000년 이후에는 리더십과 궁극적 결과(Outcome) 중심의 성과를 중시하였음
- 국가 서비스 위원회(State Service Commission, SSC)는 부처성과 계획서 작성기준 등 가이드라인을 종합적으로 제시(Managing for Outcomes, 02)하고, 03년에는 부처 CE의 부처 운영계획, 성과계획서에 포함되어야 할 내용 및 성과측정 방법 등에 상세한 기술을 요구하였음

#### 나. 뉴질랜드의 성과관리 제도 관련 기관

- 뉴질랜드의 평가총괄기관은 4개 기관으로 다원화되어 있으나, CE에 의한 각 부처에서의 자체평가가 발달되어 있으며, 자체평가보고서 등에 기초하여 SSC 주관으로 CE에 대한 성과평가와 관리가 엄격하게 이루어지고 있음
  - 성과관리는 SSC, 재무부, DPMC(Dept. of Prime Minister and Cabinet)을 중심으로 이루어짐
  - 각 부처의 CE는 자체평가결과와 더불어 재무관련 정보를 자신의 소속 부처의 장관과 SSC 및 재무부에 제공하며 개인 성과측정에도 활용됨
- 또한 국가서비스 위원회(State Service Commission, SSC)는 State Sector Act에 입각하여 각 기관의 업무 성과에 대한 평가를 주관하는 실질적인 중앙성과 관리기관의 역할을 수행함
  - 전략과 성과, 미래에 대한 대처능력의 관점에서 각 기관의 업무를 실질적으로 책임지고 있는 CE에 대한 성과평가를 수행함
  - 또한 각 기관의 업무성과에 대한 평가는 기본적으로 산출물이 아닌

궁극적인 결과에 기초하여 평가함

- 재무부는 Public Finance Act에 따라 평가를 실시하며 성과관리는 예산집행분석관이 담당함
- 재정 및 경제적인 관점에서 정부 공약사항 등에 대해 평가를 실시하고 공약사항 및 재경정책 조언, 예산 및 부채관리 등을 통해 재정적 통제를 함으로써 높은 단계의 성과평가를 실행함
  
- 감사원(Auditor-General)은 국회 소속으로 내각과는 독립된 자유로운 위치에서 정부 주요 정책에 대해 성과감사를 수행함
- 총리내각부(Department of Prime Minister & Cabinet)는 총리보좌기관으로서 총리의 효과적인 의사결정 및 내각의 효율적인 운영 등을 위해 중장기 국책과제 등 정부 주요정책을 중심으로 한 평가를 수행함

#### 다. SSC의 성과관리

- SSC의 성과관련 주요 기능은 각 부처의 CE에 대한 임명과 관리, 성과평가, 중앙행정기관에 대한 성과평가, 행정기관의 성과관련 사안에 대한 점검과 보고 등이 이루어짐
- 1998년 State Sector Act의 시행과 함께 각 부처내 CE제도와 더불어 현행 성과관리 시스템이 시작되었고, CE는 소속 장관에 대해 정부 프로그램의 효과에 대한 창출과 정부의 우선적인 사업들에 대한 집행을 책임짐

- SSC는 각 부처내 CE에 대한 직무분석을 통해 채용자격과 요건, 성과평가와 관련 성취하고자 하는 전략계획을 의미하는 성과계약을 설정하여 관계장관에게 제공함
- 각 기관의 CE에 대한 관리와 임명권의 행사와 관련하여 SSC는 CE에 대한 성과검토와 관리를 엄격하게 수행하고 있음
  
- CE에 대한 성과관리 과정 및 초점을 보면 다음과 같음
  - ①구체화(계획, 기준설정, 기대협의)
  - ②점검과 지원(활동에 대한 점검과 중간보고, 환류)
  - ③평가와 분석(자체평가보고서에 기초한 검토와 평가, 정보수집, 분석)
  - ④환류(소속 장관 및 CE)
  - ⑤활용(보상과 제재)의 순으로 진행
  
- CE에 대한 성과관리의 초점은 궁극적 결과(outcome) 중심의 성과관리와 더불어 역량과 장기적 성과에 초점을 둠
  
- 재무부의 성과관리 대상기관은 부처의 장관, 의회의 부서, 중앙은행, 공기업, 책임운영기관임
- 성과관리에 대한 접근방법은 재정 및 경제관련 자문을 통한 예산관리를 통해 각 기관의 성과를 평가하고 관리하며, 모든 신규사업에 대해서는 사후평가가 이루어지며, 기존의 유사한 형태 또는 비교가 가능한 사례 등을 통해 성과를 진단함

- 성과관리는 크게 계획, 실행, 자체평가, 성과검토 및 보고의 사이클로 진행됨
- 계획단계에서는 각 부처 및 부처 소속 산하기관이 미션, 목표에 따른 성과계획서를 작성하여 각 기관의 CE는 자체평가결과로서의 annual report를 작성하여 SSC에 제출함
- SSC는 연간성과보고서 등에 기초하여 기관 내지는 CE에 대한 전반적인 성과검토를 수행하여 최종보고서를 관련 장관 및 의회에 제출함
  
- 성과계획서(Statement of Intent, SOI)의 내용은 각 부처가 다음해에 생산할 서비스의 예상 산출물, 성과계획에 대한 내용뿐만 아니라 장관, 행정 관료들 위한 정책방향, 행정지시사항, 숙지하고 있어야 할 불확실성 등을 포함함
- 재정관련 주요내용은 회계연도 초기 재정 상황 예측치와 후기 재정 상황, 기관목표 대비 각각의 산출 그룹의 성과예측, 주요 회계정책, 전년도 예산과의 예산 수치 비교 등을 포함함
  
- 성과관리 대상기관인 정부부처와 책임운영기관은 연간보고서를 통해 성과계획에 대한 달성정도를 작성하여 SSC와 의회 등에 제출 및 보고함
- 성과관련 내용은 핵심사업성과, 재정성과, 서비스 성과로 구분하는데, 성과관리제도는 성과에 대한 평가보다 사전성과의 구체화 즉, 성과계획서에 제시될 성과목표, 수단, 측정 등에 대한 구체적인 작성에 대한 요구를 그 특징으로 함
  
- 뉴질랜드의 성과관리 제도의 특징은 다음과 같음

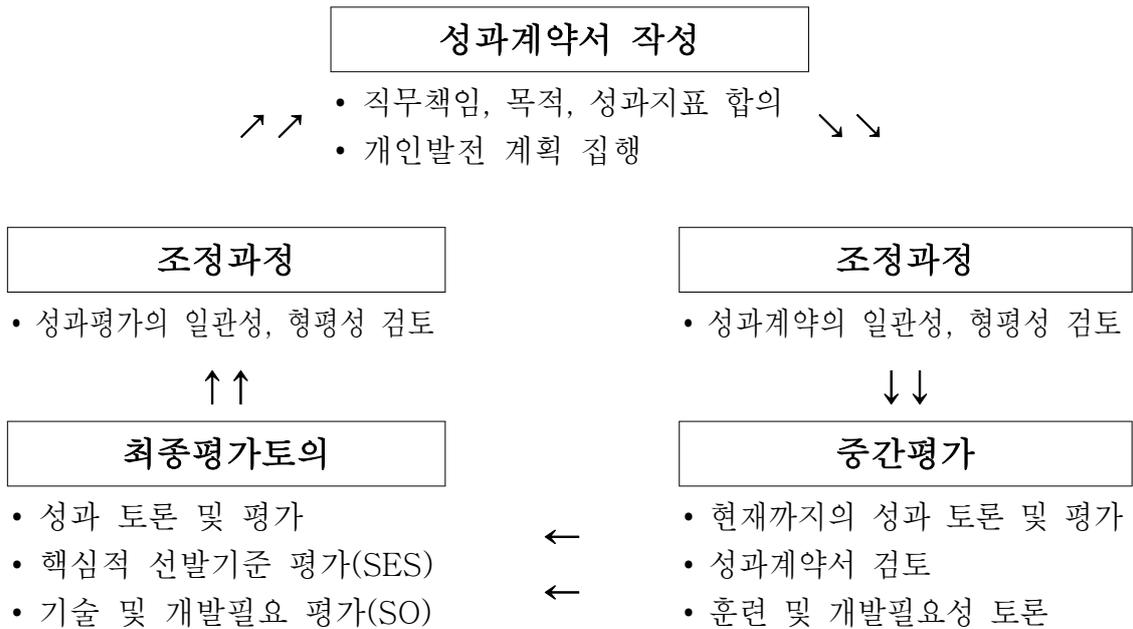
- ① 중앙행정기관에 대한 성과평가 및 관리는 기본적으로 기관 및 기관의 CE를 대상으로 접근한다.
- ② 성과평가 및 관리는 크게 기관의 CE에 의한 자체평가, 평가총괄 기관으로서의 SSC에 의한 자체평가결과를 비롯한 다양한 정보에 입각하여 CE에 대한 성과책임 부여 위한 성과검토가 중심이 된다.
- ③ 성과평가 및 관리는 기관의 고유업무와 관련된 성과평가와 더불어 목표 내기는 주요 사업이나 산출물에 소요되는 예산 등 재정적인 측면이 같이 평가되고 반영된다.

### 3) 호주의 성과관리제도

- 인사관리측면에서 성과관리체제의 핵심은 근무성적평정제도의 확립에 있음,
- 호주의 성과관리제도는 미국의 제도보다 10년 이상 앞섰다고 언급될 만큼 상당히 발전된 것으로 평가됨
- 호주의 근무평정제도는 다음과 같은 목적을 가짐
  - 첫째, 관리자와 부하 간에 의사소통 증진
  - 둘째, 기관의 능률성과 효과성 증진
  - 셋째, 개인의 과제목표를 조직의 사업계획이나 목표에 연결
  - 넷째, 개인들의 업무성과를 증진시키고 개인의 발전에 기여

- 호주의 성과관리제도는 피평가자의 실적계약서를 바탕으로 회계연도 말에 공무원의 실제 업무수행 결과를 평가함
  - 평가자는 실적계약 체결권자인 피평가자의 상급자와 감독자(직속 상급자)가 되고, 확인자는 실적계약의 확인자(기관장 또는 부기관장)가 됨
  - 그러나 호주 정부인력관리위원회(Human Resources Management Committee)는 실적평가지 360도(360 degree) 다면평가방식 및 환류방식 ○ 동급자 및 하급자도 함께 평가하고 의견을 제시하는 방식-을 택하도록 권고하고 있음
- 
- <그림 5>는 호주의 근무평정절차를 요약하여 설명하고 있음
  - 성과관리 절차는 대개 1년을 주기로 다음과 같은 과정을 통해 이루어짐

<그림 5> 호주정부의 성과관리 절차



자료 : <http://www.apsc.gov.au/>(검색일 : 2009.07.02)에 연결된 자료

## 가. 평가절차

### (1) 1단계 : 성과계약서 작성

- 피평정자와 평정자 간에 직무책임, 목표, 성과지표에 대한 성과계약서(performance agreement)를 작성함
- 이 성과계약서에 조직의 목표와 전략에 연관된 개인의 주요한 직무책임과 전략에 대해 규정하고, 이 성과목표를 측정하기 위한 성과지표를 확정하며, 마지막으로 이 지표에 비추어 성과를 평가할 수 있는 토대를 제공함
- 피평정자는 충분히 참여가 보장되며, 성과계약은 성과목표 달성을 위한 자원과 기술을 고려해야 하고, 현실적이고 실현 가능한 것이

## 어야 함

- 성과계약서는 다음과 같은 성격을 가짐
  - 첫째, 성과계약은 기관의 사업계획이나 궁극적인 목적과 연계되어야 함
  - 둘째, 성과계약서는 피평정자의 책임성을 확보하는 장치임
  - 셋째, 성과계약서는 당사자 간의 협상에 의해 마련되어야지 일방적으로 부과어서는 안됨
  - 넷째, 성과계약은 탄력적인 계약으로 종종 사업우선순위나 과제책임의 변화를 반영함
  - 다섯째, 성과계약은 측정 가능해야 함

## (2) 2단계 : 중간평가

- 중간평가(mid-term review)는 근무평정 주기의 일정시점에 평정자와 피평정자가 성과실적에 대해 토론할 수 있는 기회를 제공하며, 중간평가에는 다음과 같은 내용을 포함해야 함
  - 첫째, 피평정자의 이제까지의 성과에 대해 충분히 토론할 기회를 제공해야 함
  - 둘째, 필요한 경우 피평정자의 성과를 증진시킬 수 있는 전략을 토론함
  - 셋째, 성과계약서의 시의성과 적절성에 대해 검토하고 수정할 기회를 제공함
  - 넷째, 개인의 훈련 및 개발계획에 대해 검토한다. 다섯째, 평가과정

의 한 단계로서 문서화하고 보존함

(3) 3단계 : 최종평가

- 최종평가(end of appraisal discussion)는 근무평정 주기 말에 성과 계약서에 비추어 피평정자의 성과에 대해 토론하며, 최종평가과정은 다음과 같은 사항을 포함함
  - 첫째, 공개적으로 쌍방적인 의사소통을 제공함
  - 둘째, 성과계약서와 비교하여 피평정자의 성과를 토론함
  - 셋째, 평정자의 논평에 대해 피평정자가 소명할 기회를 제공함
  - 넷째, 근무평정과정의 한 부분으로 기록하고 보존함
  
- 이러한 토론과정을 거친후 평정자는 피평정자의 전반적인 성과에 대해 평가함
  - 고위직 공무원(senior officer)의 경우 각 기관의 사정에 맞게 성과결과 척도(appraisal outcome scale)를 선택할 수 있는데 최소한 3단계 척도(unsatisfactory, adequate, fully effective)가 요구됨
  - 그러나 고위공무원단(SES)나 성과급제도를 채택하고 있는 기관의 고위직 공무원의 경우 반드시 5단계 척도(outstanding, superior, fully effective, adequate, unsatisfactory)를 사용해야 함
  
- 근무평정은 성과계약서 작성, 중간평가, 최종평가의 3단계로 진행되는데, 단계마다 일종의 조정(moderation)단계가 삽입될 수 있음
  - 조정단계를 두는 목적은 성과계약서의 내용과 최종 성과평가의 형

평성과 공평성을 마련하기 위한 통제장치임

- 한 부서 내의 성과계약이 타당한지, 성과지표는 객관적인지, 최종성과평가는 피평정자들 간의 기준적용에 있어 일관성과 형평성을 갖는지를 검토함
- 이 조정은 개별관리자 또는 조정위원회에서 담당할 수 있음

#### 나. 평가의 활용

- 호주정부의 성과관리제도는 인사행정 전반에 연계됨
- 근무평정을 통해 인력자원의 기획, 채용, 보상, 훈련 및 개발, 관리 개선 전반에 중요한 정보를 제공해 주며, 특히, 성과급제도에 주요한 기능을 함
- 성과급제도의 적용을 받는 모든 고위공무원단과 일부의 고위직 공무원의 경우 우수(superior)등급의 평정결과는 기본급의 8-10%에 해당하는 성과급을 받고, 최우수(outstanding)등급을 받으면 기본급의 13-15%에 해당하는 성과급을 받게 됨
- 호주 연방공무원의 성과급제도는 고위공무원단의 경우 성공적으로 운영되지만, 고위직 공무원(SO)의 경우는 그렇게 성공적인 것으로 평가받지 못하고 있음
- 그런데 고위직 공무원이 대다수를 차지하고 있는 공무원현황을 고려할 때 호주 연방정부에서 성과급제도는 지속적으로 개선되고 있는 과정으로 이해할 수 있음

## (1) 성과급(Performance Pay)의 지급

- 성과급은 보너스로 지급하되 지급대상과 지급액은 공무원 개개인의 실적평가 결과 및 노사관계부의 지침에 따라 장관이 결정함
- 성과급 지급대상자 수는 과거 거의 제한이 없었으나, 이에 대해 편법적 보수 인상이라는 비판이 강하여 1996년부터는 기관별 SES공무원 총수의 25% 이내에서 가용재원을 고려하여 정하도록 되어 있음
- 개인별 지급액은 본인의 연봉 대비 최고 15%에서 8%까지로 하는데 이 비율은 실적평가 점수 및 순위에 따라 정해짐
- 다만, 개인별 지급액은 등급(직급)별로 정해진 최고한도를 넘지 못하도록 되어 있음

## (2) 수준 미달 성과(Underperformance)의 관리

- 호주의 성과관리 전략 가운데 특기할 사항으로 성과 면에서 수준 미달인 공무원에 대한 관리를 대단히 강조하고 있다는 점임
- 어느 조직을 막론하고, 성과 면에서 수준미달인 구성원은 있게 마련이고 이들에 대한 공식적인 관리 및 처분 절차도 마련되어 있음
- 문제는 관리 및 처분이 쉽지 않다는데 있다. 이에 관해 호주 Management Advisory Board-Management Improvement Advisory Committee(MAB-MIAC)가 정부 각 부처와의 토의를 통해 파악한 바를 몇 가지 제시하면 다음과 같음
- 관리자들은 종종 공식적인 절차의 활용 자체를 꺼리고 있음

- 현행 고충처리 및 소청제도는 기관의 입장에서 보면 너무 어렵고, 시간을 낭비하게 하며, 비용이 많이 발생함
  - 이러한 어려움과 시간낭비 및 일상업무의 부담으로 인해 관리자들은 수준미달 공무원을 관리할 시간을 내지 못하고 있음
  - 수준미달인 직원의 실적을 향상시키기 위한 관리절차의 효과성에 관한 자료가 없음. 그렇지만, 업무의 비효율성을 이유로 퇴직한 공무원 수는 매우 적은 것이 분명함
  - 각 부처의 대표들은 수준미달인 직원의 수가 비효율성을 이유로 실제 퇴직한 사람의 수보다 훨씬 많다는 데 일반적으로 의견을 같이 하고 있음
- 이러한 인식 하에 MAB-MIAC는 수준미달 공무원의 관리에 대해 다음 사항을 권고하고 있음
- 분기별 보고 제도 재검토: 실적불량자가 발생하면 그 즉시 그에게 분기별 보고 제도를 적용토록 되어 있는 현재의 관리 방식이 얼마나 유용한지 재검토함. 분기별 보고 제도를 적용할 경우, 그들의 실적을 평가하는 데 사용할 명시적 실적기준과 기타 조건들이 분명히 수립되도록 해야 함
  - 승급제도의 활용: 관리자들은 출근, 근면성, 업무 효율성 등의 면에서 실적이 불량한 사람들에 대해 승급을 시키지 않도록 함. 경우에 따라서는 감봉, 강임의 가능성도 검토하도록 함
  - 성과급제의 활용: 고위공무원(SEs 및 SOs)들의 경우 실적평가제와 더불어 도입된 성과급제를 최대한 활용함으로써 보다 나은 성과를 촉구하도록 함
  - 여기에 전보(轉補) 수단을 가미함
  - 고충처리 및 소청심사 절차의 재검토: 관리자의 시간을 줄이는 방

향으로 운영될 수 있도록 고충처리 및 소청심사 절차를 재검토 함.  
이 절차들은 공무원의 권리를 보장하는 동시에 효과적이고 책임있는  
실적관리도 가능토록 하는 방향으로 개선되어야 함

- 훈련을 시킴
- 전문적 접근법 도입: 각 부처로 하여금 성과 관리와 관련하여 관리  
자들을 조정하고, 지원하며, 훈련시킬 수 있는 역량을 제고토록 독  
려함

## 2. 우리나라 자치단체의 성과관리 제도 운영현황

### 1) 서울특별시 신인사시스템과 신감사시스템 사례<sup>5)</sup>

#### 가. 신인사시스템

- 서울특별시에서 도입하고자 하는 새로운 인사 성과관리시스템은 공무원들이 일한만큼 제대로 보상받는 공정보상체계를 정립하고 실적이 탁월한 공무원은 연공서열을 뛰어넘어 조기에 승진할 수 있는 길을 제도적 마련이라는 제도적 목적을 가지고 있음
  
- 서울특별시의 신인사시스템의 대상은 다음과 같음
  - 일반직(자치구 전산·기술직 포함), 연구직, 지도직, 기능직, 별정직 및 계약직 공무원
    - 자치구는 시통합인사 대상인 전산직 및 기술직
  - <예시> 창의적인 업무개선, 대규모 세수증대, 예산절감, 고질·장기 집단민원의 성공적 처리 등 조직의 생산성과를 올린 공무원 혹은 시민서비스의 질 향상에 현저하게 기여한 공무원에게 성과포인트 부여
  
- 등급부여 방식은 다음과 같음

5) [http://www.seoul.go.kr/v2007/seoul/publicinfo/minsun\\_4th\\_6project/audit\\_02.html](http://www.seoul.go.kr/v2007/seoul/publicinfo/minsun_4th_6project/audit_02.html)

- 반기별로 성과심사위원회에서 실적을 심사하여 4등급으로 구분하여 부여
  - S·A·B·C 4등급
- 전 기간 합산 방식을 적용 : 당해 직급에 재직하는 동안 유효
  - 기존 실적가점은 승진 직전 2~3년만 유효
- 마일리지 개념을 도입하여 본인이 전보나 훈련기회 우선부여를 위해 활용시에는 공제 소멸
- 성과심사위원회 구성은 15~20인으로 구성하되 민간위원을 다수로 하여 구성함

#### 나. 신감사시스템

- 제도의 도입 목적은 사후적발감사 위주에서 심사평가를 통한 사전·중간·사후 감사로 전환하고 위험(RISK)관리 기능을 새롭게 도입하고자 하는데 있음
- 심사평가 기능을 감사관의 핵심기능으로 설정, 사전·중간감사를 실시함
- 감사방법을 실질적으로 개선하기 위하여 현행 종합감사 위주에서 시스템 감사와 성과 감사 중심으로 전환하고 교량, 고가도로 등 시설물위주 안전점검 실시함
- 거시적·동태적 안목에서 업무의 전반적 흐름을 추적·진단하여 업무 시스템을 효율화하고, 대시민서비스를 개선하는 시스템적 접근을 추구함
- 감사결과에 대해 일 잘하는 직원에게 신인사시스템과 연계된 인센

## 티브를 부여함

- 성과결과는 표창, 성과상여금(5급 이하), 성과연봉(4급이상), 성과포인트, 해외여행 등에 반영함
  
- 특이할 점은 벌칙을 다양화하여 실질적인 개선이 이루어지도록 하는 과정을 들 수 있으며, 성과감사 결과 하위에 해당하는 공무원에게 부여하는 벌칙은 다음과 같음
  - 기본적으로 업무를 수행하는 과정에서의 미흡 : 시정, 개선
  - 당해 직무능력이 부족하다고 지적된 경우 : 관련분야 교육명령
  - 조직의 분위기에 적응하지 못하는 경우 : 부서변경 등 인사조치
  - 무사안일의 정도가 크거나 중한 비위 : 징계요구
  - 일하지 않는 직원 : 근무평정, 해외여행, 표창 등에 불이익 부여
  
- 감사에 대한 부정적 인식을 바꾸어서 전문성 있고 공정하며 승복하는 감사로 전환하여, 감사결과 처분안을 객관적이고 공정하게 심의하는 감사심의위원회를 구성하여 운영하며, 감사심의 위원회 구성 방식은 다음과 같음
  - 10-15인으로 구성된 위원을 둠
  - 위원의 구성은 내부와 외부인사를 3:7의 비율로 구성(국장급 3~4, 법률전문가 2, 교수 2, 행정전문가 2, 기타 2)
  - 위원회는 감사결과 포상 등 인센티브 및 벌칙 적용 심의하는 기능을 수행

## 2) 대전광역시 성과관리시스템 사례

- 2008년 대전광역시는 조직의 경쟁력을 높이기 위하여 성과를 낸 공무원들을 우대하는 성과관리시스템(BSC, Balanced Score Card)을 도입하였음
- 전직원을 대상으로 성과관리시스템 도입의 당위성을 설명하는 교육을 마친 대전시는 본격적인 BSC시스템 구축에 나서 2010년부터 시스템 가동에 들어가 대전시 공무원들에 대한 근무성적평정이 온라인을 통해 실시간으로 평가를 실시함
- 대전시는 시스템 도입을 위해 BSC실무추진단을 구성해 부서별 미션과 비전 설정 등 지표개발을 시작으로 본격적인 성과관리 기반을 구축하였음
- 대전시의 성과관리시스템이 도입되면 시의 주요업무에 대한 비전과 목표가 설정되고 성과지표를 개발하고 전자결재시스템과 연계해 하부 단위까지 실시간 업무평가가 가능해지고 이를 인사관리시스템과 연동해 성과에 따른 승진, 성과급 지급, 보직관리 기준 등으로 활용하게 될 것으로 예상됨

## 3) 대구광역시 성과관리시스템 사례

- 대구광역시는 시정의 주요사업에 대한 성과창출을 위해 현장중심 상시 정책관리체계를 구축하고 있음
- 성과중심의 효율적·체계적인 성과관리 및 평가 추진으로 정책만족도 제고를 통해 시정을 업그레이드하기 위해 노력중임

- 대구광역시의 성과관리 기본방향은 현장 중심의 상시적 수시 정책 평가 추진으로 성과창출을 도모하는 것이며, 성과관리의 기본 방향은 다음과 같음
  - 평가의 공정성 및 신뢰성 확보를 위한 평가체계 개발
  - 결과중심의 BSC 성과지표 개발 등 지표 및 시스템 고도화
  - 시장지시 및 공약사항에 대한 체계적 관리로 고객만족도 제고
  - 성과평가위원회의 효율적인 운영 방안 강구
  
- 대구광역시 성과관리체계 운영목적은 다음과 같음
  - 사업중심 및 고객중심의 성과주의 문화 정착 유도
  - 시정 주요사업 추진의 효율성 제고와 책임성 확보
  - 민간참여 확대를 통한 거버넌스형 성과관리 인프라 구축
  - 평가결과, 피드백 기능 강화로 시정 업그레이드 추진
  
- 대구광역시는 BSC 성과관리 시스템을 운영하고 있음
  - 2009년에는 2008년도 BSC제도 운영결과를 보완하여 평가지표를 고도화 하는 작업을 수행하였으며, 합리적인 평가체계 구축 및 상시적 모니터링을 강화하고 있음
  
- 대구광역시의 종합 성과관리체계는 다음과 같음

**<표 3> 대구광역시 종합 성과관리체계**

구분	평가항목	평가주체	배점	주요내용	평가시기				
달성도평가	지표달성도	BSC전산시스템	60	· 지표달성도 측정	2010.01 ~ 02월				
직상급자평가	시정기여도	직상급자	10	· 실·국단위 → 행정부시장 · 과단위 → 실·국·본부장	09.10 ~ 12월				
고객만족도조사	내·외부고객	외부용역	10	· 고객만족도 및 전화친절도 조사	"				
성격평가	지표성격	성과평가위원회	10	· 지표중요도(전략연계성) · 지표난이도(지표성격)	"				
부서평가	지표·목표값 및 정성평가	성과관리부서	5	· 목표값 설정 적절성	2010.01 ~ 02월				
조정점수	추진성과	행정부시장	5	· 시정추진 10대성과 등	최종평가시				
가·감점	-	성과관리부서	0.1~0.5	<table border="1"> <tr> <td>가점</td> <td>· 정부로부터 기관표창 수상, · 재정인센티브 확보실적 등</td> </tr> <tr> <td>감점</td> <td>· 과도한 낮은 성과목표 설정, · 평가자료 제출 부실 등</td> </tr> </table>	가점	· 정부로부터 기관표창 수상, · 재정인센티브 확보실적 등	감점	· 과도한 낮은 성과목표 설정, · 평가자료 제출 부실 등	최종평가시
가점	· 정부로부터 기관표창 수상, · 재정인센티브 확보실적 등								
감점	· 과도한 낮은 성과목표 설정, · 평가자료 제출 부실 등								

자료 : 대구광역시 정책기획관실. 2009년도 성과관리 및 평가 기본계획

- 대구광역시에서는 평가결과의 다양한 활용방안을 모색하고 인센티브를 제공하는 등 평가결과의 활용을 위한 방안을 탐색하고 있으며, 현재는 다음과 같이 결과를 활용하고 있음
- 간부공무원(4급이상) 성과연봉 결정시 반영(익년도)
  - 우수부서 공무원 연수 및 정부포상 추천(하반기)
  - 조직 생산성 향상을 위한 조직·인사관리 자료로 활용
  - 도출된 문제점 및 개선방안 익년도 계획수립 시 피드백

- 또한, 대구광역시는 과거의 BSC 성과관리 시스템의 운영과정에서 발생한 평가체계 개선 요구를 바탕으로 평가공정성과 신뢰성 확보를 위해 다음과 같이 종합평가체계를 개선하였음

**<표 4> 대구광역시 종합평가체계 개선**

구 분	개선내용	비고
조정점수제 도입	<ul style="list-style-type: none"> <li>○시정 추진성과 우수부서에 대한 조정점수 부여 → 시정 성과창출 문화 정착</li> <li>○최종평가지 조정점수 부여(행정부시장)</li> </ul>	(5점 범위내)
전문가평가 개선	<ul style="list-style-type: none"> <li>○성격평가로 명칭 변경</li> <li>○평가의 객관성, 공정성 확보방안 모색 및 성과평가위원회 활성화 방안 연구</li> </ul>	지표 성격평가 (중요도, 난이도)
고객만족도 조사 개선	<ul style="list-style-type: none"> <li>○지표타당성 조사 폐지(예산절감) → 전화친절도 조사 결과 대체(시민봉사과)</li> <li>※ 배점 : 고객만족도 및 전화친절도 조사 각 5점</li> </ul>	
부서평가 개선	<ul style="list-style-type: none"> <li>○목표값 설정 적절성만 평가</li> <li>○평가점수 축소·조정</li> </ul>	(10점 → 5점)

자료 : 대구광역시 정책기획관실, 2009년도 성과관리 및 평가 기본계획

#### 4) 부산광역시 성과관리시스템 운영사례

- 부산광역시는 BSC 성과관리 시스템을 영도구, 동래구, 남구, 해운대구, 기장군 5개 지역 자치구·군에서 2009년부터 운영중에 있음
- 부산시는 전국 지방자치단체 최초로 2006년 성과관리시스템(BSC)을 구축, 운영하고 있음

- 부산시의 BSC 성과관리는 조직의 발전전략과 성과지표를 개발하여 부서 및 개인별 성취할 목표를 설정하고 IT시스템 상에서 달성정도를 체계적으로 관리하고 평가하여 성과급과 인사에 반영하는 공공 행정 서비스 관리시스템임
  
- 부산시는 2008년 6월부터 성과관리(BSC)제도 도입을 희망하는 5개 자치구·군을 선정하여 예산지원과 컨설팅을 실시하여 성과관리 전략 및 성과지표 개발, IT 시스템 구축을 완료하였음
- 향후 적절한 수준에서 BSC 시스템이 수정되어 지속적으로 시행된다면 성과지표 중심의 업무를 진행할 수 있을 것으로 예상됨
- 부산시의 BSC 성과관리 시스템은 조직의 성과를 조직발전 및 시민의 삶의 지표로 측정하고, 행정서비스에 대한 고객만족도 평가를 받게 됨은 물론 연공서열식 보상에서 업무성과에 따른 보상이 이루어질 전망이다
  
- 부산시는 2009년부터 본격 시행되는 5개 자치구·군 성과관리시스템 운영 상황을 수시로 분석하여 문제점 등을 보완하여 2010년에는 나머지 자치구·군에 보급할 계획임
- 부산시의 성과관리시스템은 지역 자치구·군 성과관리 전략 및 성과지표 개발을 외주용역을 주지 않고 5개 자치구·군 합동으로 컨설팅을 받아 자치구·군 자체적으로 개발하여 8억원의 예산 절감 효과를 발생시켰음
- 향후 부산시는 지역 자치구와 군을 대상으로 BSC 성과관리 제도를 도입하고, 성과관리 전략과 성과지표 개발, IT시스템 구축 등으로 명품 행정서비스 제공과 시정발전에 기여할 수 있는 체계를 확립해 나갈 계획임

## 5) 인천광역시 문서품질 평가제도 사례

- 인천시는 2008년도부터 시행하고 있는 문서품질 평가제도가 창의성을 적극 발굴하고 시정업무 추진효과를 높이는 등의 제도의 효과가 큰 것으로 나타나고 있다고 평가됨
- 인천시는 2009년 세계도시축전 및 2014년 아시안게임 유치, 경제자유구역 조기 조성, 구도심권 재생사업 등 산적인 현안업무를 효과적으로 처리하고 능력과 실적에 의한 공무원의 성과관리를 위하여 전국 지자체중 최초로 지난 3월부터 시산하의 전직원에 대한 문서평가를 추진하고 있음
- 인천시에 따르면 2008년도 3월부터 4개월간 생산한 문서 219,997건의 문서중 15%에 해당하는 33,111건에 대한 문서를 평가한 결과는 다음과 같음
- 아주 좋음 등급인 S등급 문서가 6,401건, 좋음 등급인 A등급 문서가 17,248건인 반면 미비한 등급인 C등급 문서는 61건, 불량문서인 D등급 문서는 3건으로 나타났음
- 그중 시장이 평가한 문서는 총 957건으로 등급부여 건수는 647건이고 등급별로는 S등급 39건, A등급 169건, B등급 439건이며, 월별 S등급을 부여한 건수는 3월 11건, 4월 17건, 5월 6건, 6월 5건으로 월평균 10건으로 나타났음
- 상반기 우수 실·국으로는 기획관리실, 경제통상국, 문화관광체육국, 여성복지보건국이 선정되었으며, 우수부서로는 기획담당관실, 사회복지봉사과, 평가담당관실, 과학기술과, 문화예술과 순으로 나타났음

- 인천시는 또 시행초기에 좋은 평가등급을 받기 위하여 무분별한 문서생산과 결재권자를 상향조정 하는 등의 문제점이 도출 될 것으로 판단하였으나, 상반기 문서평가 분석결과 당초의 우려와 달리 전체의 문서량에서는 큰 변화가 없어 정착단계에 들어선 것으로 보고 있음
  
- 문서평가에 대한 업무개선 효과도 가시적으로 나타나고 있다고 평가됨
  
- 시장의 결재 건수 중 가장 많은 부분이 자치 구·군에 대한 보조금지급으로 나타남에 따라 지난 6월에는 재무회계규칙을 일부 개정하여 국·시비 보조금에 대한 전결권을 실·국장으로 하향조정하는 등 시장의 결재건수를 월 10~20%정도를 감축하는 성과가 발생하였음
  
- 또한, 일상적이고 반복적인 민원업무는 인터넷시스템으로 구축하여 서비스 효과를 제고하거나 단순 반복적인 업무는 아웃소싱이나 산하기관 이관을 통하여 작고 효율적인 시 조직 만들기에 효율적으로 대응할 방침임
  
- 인천시는 이러한 문서평가 결과를 상반기 직무평가지 실·국, 실·과 등 부서평가에 50%를 반영하고 앞으로는 개인평가에도 활용하기 위하여 운영상 나타날 문제점을 도출하여 보완하고 보다 정밀한 평가방식을 강구하는 등 제도의 정착을 위하여 하반기 평가관리시스템을 구축할 예정임
  
- 행정의 기획능력 향상과 성과관리를 통한 동기부여 등을 목적으로 2008년 3월부터 문서평가 제도를 시행해오고 있으며, 향후 군·구 및 산하기관으로 확대하여 운영 할 계획임

## 6) 광주광역시 성과관리 시스템

- 광주시는 2006년 11월 BSC기반 성과관리시스템 구축에 착수하여 8개월간의 개발과정을 거쳐 2007년 5월에 새로운 성과관리시스템을 제시하였음
- 광주시 BSC 성과관리 시스템은 재무, 시민, 업무, 학습 및 혁신 등 다양한 관점에서 그 실행 정도를 측정할 수 있는 성과지표를 개발하여 측정하는 민간경영기법이 행정에 도입된 제도임
- 광주시는 성과관리시스템 구축을 위해 2006년 10월 성과관리시스템 도입을 결정하고, 실·국장 간담회와 전 직원 및 간부공무원 대상 교육을 실시하였음
- 또한, 성과관리지표를 개발하기 위해 실·국·과의 핵심인력 88명으로 구성된 성과관리 실무추진단이 워크숍을 통해 전략목표와 핵심성공요인 1,565개의 성과지표도 개발했음
- 광주시는 성과관리시스템 구축을 통해 업무의 진행상황을 수시로 모니터링 하여 문제가 되는 사업을 미리 파악, 그에 따른 적절한 대책을 강구하고 있음

## 7) 울산광역시 성과평가 사례

- 울산시의 주요시정에 대한 성과평가가 2009년을 기준으로 대폭 강화될 계획임
- 울산시는 시정성과에 대한 평가기능을 강화하고 사업수행의 책임성을 확보하기 위해 울산시 주요업무 자체평가에 관한 규칙 일부 개정(안)을 추진하고 있음
- 입법예고안에 따르면 현행 주요업무 자체평가에 관한 규칙을 성과관리 규정을 신설하여 주요업무 평가 규칙으로 하고, 자체평가위원회를 업무평가위원회로 변경하는 등 시정평가에 대한 규칙을 대폭

변경하기로 예정되어 있음

- 또한 업무평가위원회의 위원장을 행정부시장(현행 기획관리실장)으로 하고 부위원장을 호선하도록 하여 시정평가의 위상을 제고하고, 평가결과 활용, 소위원회 구성 등 그동안 자체평가를 실시하면서 필요한 규정을 신설하고자 하였음
- 이러한 변화와 함께 올해 종합성과평가 대상과제를 선정할 평가위원의 임기가 2009년 8월 13일로 만료됨에 따라 1년 단위로 이어지는 평가의 계속성을 유지하기 위해 경과조치 규정을 마련하여 임기를 2009년 12월말로 연장기로 하였음
- 이러한 변화는 울산시의 시정 성과평가 기능을 대폭 강화하기 위해서 성과관리차원에서 행해지는 것이며, 이를 통하여 시민중심의 평가 방식으로의 전환을 주목적으로 함

## 8) 강원도의 프로그램 예산서 사례

- 강원도는 '성과와 예산'의 연계를 위한 강원도형 재정사업 성과모델을 독자 개발하고 이를 "2009년도 사업예산 성과계획서"로 예산과 함께 도의회에 제출한바 있음
- 2009년부터 재정개혁의 일환으로 정책·성과관리가 용이하고 도민이 쉽게 이해할 수 있는 '사업예산제도'를 전면 도입·시행하였으나, 제도 본래의 목적인 재정사업의 성과관리 및 평가시스템이 마련되어 있지 않아 이의 개선 필요성이 대두되었음
- 이와 관련하여 강원도는 2008년 5월부터 "투입된 재원이 얼마의 성과를 거두었는가"를 핵심과제로 선정하고 구체적인 실행방안을 마련하기 위한 『성과+예산 통합관리시스템 구축』 마스터플랜을 수립, 추진해왔음

- 강원도의 성과계획서는 “수행하고자 하는 사업추진 목적, 연도별 성과지표와 목표치 등 성과목표 달성을 위한 구체적인 계획을 담은 것으로써 주요특징을 살펴보면 다음과 같음
- 첫째, 현재 사업예산서 체계와 동일하게 실·과·소 단위로 편제되어 예산서와 연계하여 이해하기 쉬움
- 둘째, “기관임무 · 전략목표 · 성과지표”등을 BSC시스템과 공유시킴으로써, 향후 성과측정 및 실적관리가 가능함
- 셋째, 성과지표는 5년 단위의 계량화된 수치를 제시하여 중기지방재정계획과 일치시켜 연동화 되도록 하였음

<그림 6> 강원도의 성과계획서 연계모델

성과관점		성과+예산		예산관점
B S C		성과계획서		예산서
부서임무	↔	부서임무		부서(조직)
전략목표	↔	전략목표		분야 / 부문
성과목표	✕	성과목표	↔	정책사업
성과지표	↔	성과지표	↔	단위사업
실행과제	↔	주요 재정사업	↔	세부사업

자료 : 강원도청 보도자료(2008. 11.21)<sup>6)</sup>

6) [http://www.gwd.go.kr/home/page/sub2/08\\_09.html?hb\\_Mode=readArticle&hb\\_BoardManager\\_ID=MWAAE07&hb\\_BoardItem\\_ID=111501](http://www.gwd.go.kr/home/page/sub2/08_09.html?hb_Mode=readArticle&hb_BoardManager_ID=MWAAE07&hb_BoardItem_ID=111501)

## 9) 충청남도

- 충청남도는 BSC방식의 성과관리 시스템 구축을 위해 지난 2005년 행정자치부 '성과관리 시범지자체'에 선정되어 2008년에는 국비 보조와 성과관리 전산프로그램을 구축하였음
- 또한, 자체적으로 전 직원 성과관리 마인드 제고 노력, 전부서 사전 역량분석 실시, 16개 시범부서 운영 및 성과평가방식 등을 습득한 바 있음
  
- 2009년에는 2008년 시범운영 결과를 토대로 도본청 40개 실과팀에 대한 지표개발을 위해 성과관리 T/F팀 워크숍 개최, 지표개발 교육 및 전문가 자문 등 수차례에 걸쳐 지표 보정작업을 실시하였음
- 앞으로 충청남도의 성과관리제도가 토착화되기까지는 직속기관 및 사업소 확대운영, 고객관점의 성과지표의 성숙도, 성과평가 결과에 대한 수용성 제고방안 등 단기간에 해결될 수 없는 여러 가지 선결 문제가 놓여있음
  
- 충청남도의 성과평가는 내부 달성도 평가와 외부 고객설문 평가로 나누어 실시하는데 내부 달성도는 지표와 실행과제에 대한 목표치 달성도를, 고객설문평가는 지표와 상위 전략목표와 성과목표와의 적절성 여부 등에 대한 평가를 실시하여 반영함
  
- 아울러 지표의 고도화를 위해 지표성격평가를 가점으로 한시 적용할 계획에 있음

## 10) 경상북도의 부서평가제 및 목표관리제 사례

- 경상북도는 조직에 대한 평가는 부서평가제를 시행하고 있고, 개인에 대한 평가로는 4급이상 간부는 목표관리제를 5급 이하 공무원은 근무평정을 실시하고 있음
  - 경상북도가 부서별로 선의의 경쟁을 유도하기 위해 BSC 평가기법 중 일부를 가미해서 1999년부터 전국 처음으로 창안하여 실시하고 있음
  - 경상북도 부서평가제는 각 성과별로 업무가 다르기 때문에 동일한 잣대로 평가하기가 곤란하여 각 부서별로 공통되는 사항을 중심으로 총 7개 분야 25개 항목을 선정 평가하는 방식을 택하고 있음
- 
- 이와 관련된 주요내용을 보면 다음과 같음
  - 우선 정책개발 분야로 새로운 정책을 개발하여 채택된 실적과 일하는 방식 개선 실적 등 10개 항목 즉 재정확충 분야는 새로운 아이디어를 내어 중앙부처로부터 지원받은 예산확보실적과 자체세수 증대 실적 그리고 예산 절감실적 등을 평가함
  - 정보화 역량 분야는 직원상호간 신지식을 공유한 실적과 전국 최초로 설치한 도와 시군간 영상회의 시스템 활용실적을 특히, 각 성과별로 주민생활과 밀접한 관련이 있는 보건위생 사업 등 39개 사업에 대해서 주민만족도 조사를 실시하여 그 결과를 평가에 반영하는 등 합리적으로 평가해서 연말에 시상하고 우수공무원에 대해 해외 연수를 실시함
  - 또한, 도정발전에 가장 공로가 많은 공무원 1명을 올해의 MVP로 선정하여 시상하고 인사에 적극적으로 반영하고 있음

- 조직에 대한 평가방식과 함께 개인의 평가방식으로 4급이상 공무원 을 대상으로 한 목표관리제는 목표설정 에 대한 상급자의 평가 (20%), 목표달성도 평가(50%), 부서평가(20%) 그리고 다면평가 결과 (10%)를 적용하여 서열화한 후 성과연봉에 반영하고 있음
- 5급 이하 공무원에 대하여 실시하는 근무평정은 연공서열 위주로 형식화하는 경향이 있어 2005년부터 1차 평정자인 과장과 2차 확 인자인 실국장이 협약을 맺어 연공서열을 타파, 업무실적에 따라 근무평정을 하도록 하는 등 분위기를 혁신시키고 있음

## 11) 경상남도 성과와 조직을 연계한 도정운영 사례가

- 경상남도의 성과관리 추진방향은 국·도정 통합평가시스템 구축 평 가기능 활성화를 통한 성과 제고와 성과에 따른 알뜰한 강소조직 운용으로 도정역량 강화를 목표로 함
- 주요 내용은 다음과 같음
  - 통합평가시스템 구축 성과측정 및 실적제고 대책 추진
    - 기존에 구축되어 있는 균형성과관리시스템(BSC)에 각종 평가를 연계하고, 도지 사 공약 및 각종 주요 국·도정 시책의 평가지표 반영함
    - 상시적·주기적 평가를 통한 성과측정 및 실적제고 대책 추진
  - 평가결과 문제점 분석·보완대책 마련 등 환류 기능 강화를 통한 정 책 반영
    - 추진성과를 조직진단과 인력운용의 기준으로 활용

7) <http://www.gsnd.net/program/office/subsection/SubsectionList.jsp?departmentCode=6480688>

## 12) 전라북도의 도지사와 출연기관장간의 경영성과협약 사례

- 전라북도는 2007년 5월부터 출연기관의 경영혁신과 성과위주의 책임경영체제를 실현하고 지역경제를 살리기 위해 전라북도지사와 출연기관장들 간의 경영성과협약을 체결하고 있음
- 경영성과협약을 통해 투자에 비해 성과가 저조하고, 방만한 예산운영 등으로 전라북도 도의회와 지역 언론의 지적을 받아왔던 출연기관들의 경영혁신을 유도하고 있음
  
- 경영성과 협약은 전북개발공사장 등 9개 출연기관을 대상으로 하여 출연기관장들이 설정한 경영성과 목표에 대하여 그 달성여부를 평가, 이에 상응하는 인센티브와 패널티 등의 대가를 주는 혁신적인 내용을 담고 있음
- 성과를 내지 못하거나 목표를 달성하지 못하는 기관장은 설자리가 없다는 것을 의미하는 것임
  
- 평가는 공정성 확보를 위해 외부전문가에게 맡겨 실시하되
  - ① 경영성과·조직관리
  - ② 고유목적사업 추진 여부
  - ③ 대외협력 강화부분 등을 중심으로 엄격한 평가지표에 따라 이루어짐
- 평가는 S~D등급으로 강제서열을 매겨 실적이 우수한 기관장은 성과급 지급과 재임용 보장 등 인센티브를 제공하고 부진할 경우 연봉삭감, 재임용 억제 등 패널티가 적용됨

- 우수한 기관장에게는 기본연봉의 최대 20%까지 인센티브를 제공함
- S등급 기관장은 기본연봉의 20%, A등급은 10% 성과급을 지급하는 것을 기본으로 하며 재계약 보장 및 연봉상향을 조절할 수 있게 하고 있음
- 추가적으로 정부의 공모사업 추천 등 행정적·재정적 우선지원을 하는 것으로 되어 있음
  
- 부진한 기관장에게는 기본연봉의 최대 20%까지 삭감 패널티를 적용함
- D등급의 기관장은 기본연봉의 20%, C등급은 10%를 삭감하는 것을 기본으로 하며 연속 2회 최하위 평가 기관장은 계약해지 및 필요시 경영진단을 하는 것을 내용으로 하고 있음

### 13) 전라남도의 성과관리 인사시스템 사례

- 전라남도는 불성실·무사안일 공무원에 대해 재교육 기회를 제공하고 개선되지 않을 경우 과감히 공직에서 배제하는 DOWN&UP제를 도입하고 있음
- 인사제도 개선을 위해 마련한 성과관리인사시스템은 그동안 경력과 연공서열 중심의 인사방향에서 탈피, 열심히 일하는 직원, 도민의 복리증진에 성과를 거둔 직원이 우대받는 철저한 일 중심 성과관리에 의한 것으로 타 자치단체에도 파급효과가 클 것으로 보여 주목 받고 있음

- DOWN&UP제는 공직자로서 역량이 부족한 공무원을 선정, 재교육 등을 통해 공직에 필요한 인력으로 육성한다는데 취지를 두고 있음
- 또한, 성과가 개선되지 않을 경우 과감히 공직 배제도 불사하겠다는 내용을 담고 있음
  
- 이 제도는 본인 스스로에게 자성과 업무능력을 신장시키는 기회를 부여하는 등 공직에 필요한 인력으로 거듭나게 하는 것으로 직원 드래프트제 등 타 시도에서 실시중인 공무원 퇴출제보다 진일보한 제도로 평가됨
- 전라남도는 업무능력이 떨어진 공무원에 대해 2차례의 선정과정을 거쳐 대상자로 선정될 경우 비공개로 본인에게 통보한 뒤 실국에서 근무하는 동안 상급자와의 면담과 전문교육, 평가위원회의 최종평가를 거치게 됨

#### **14) 제주도 서귀포시 성과관리제도 사례**

- 서귀포시는 2009년도에 부서중심운영 강화와 개인평가 확대를 위하여 성과관리제도를 추진하고 있음
- 이는 기존의 관행에서 벗어나서 일로서 승부하는 조직을 만들고 성과로 평가받는 공무원상 정립을 위한다는 목적과도 같은 맥락에 속해있는 것임
  
- 서귀포시는 2008년 2월 BSC 시스템 구축을 완료하여 지난해 최초

로 성과, 읍면동 단위까지 조직의 성과를 관리 운영하여 2009년도 성과상여금 지급에 반영했음

- 2009년도에는 조직평가에서 부서역량평가, 지표성격평가를 강화하여 시정성과 기여도, 부서간 협력도 등에 대한 평가와 함께 달성하기 쉬운 지표에 대해서는 철저히 가려나갈 계획을 수립하고 있음
- 또한 기존 4급 이상 공무원을 대상으로 실시하였던 개인성과평가를 5급 이상으로 확대, 공무원 평정제도와 연계해 부서별 성과평가 결과를 5급 부서장의 근무성적 평정에 반영함으로써 부서중심의 성과관리 운영을 강화해 나갈 방침임
- 서귀포시는 성과관리제도의 참여기회를 보장하고 일로 승부하는 조직 분위기 조성을 위하여 성과포인트제 운영으로 투자유치, 재정확충, 예산절감 등 열심히 일하는 부서에 인센티브를 제공해 나갈 계획임
- 또한 부서별 1인 전체 30명 이내로 성과관리실무협의회를 구성하여 지표 성격 평가, 성과관리 운영에 관한 실무사항 협의 및 제도개선 사항 발굴 등 성과관리제도에 대한 의견을 지속적으로 수렴해 나갈 방침임
- 서귀포시는 2009년을 기준으로 50개 부서, 총 251개 지표를 선정하여 성과관리 제도를 운영하고 있음

## 참고문헌

- 김경화. (2005). “재정지원사업의 성과관리를 위한 성과평가체계 및 운영방안 연구.” <교육행정학연구>. 23(2): 471-497.
- 김선명. (2005). “한국 공공부문 성과관리제의 현황과 발전방향.” <한국지방정부학회>. 한국지방정부학회 2005년도 하계학술대회 논문집. pp. 639-666.
- 김성철. (1999). “책임운영기관의 도입과 성과관리에 관한 연구.” <사회과학논총>. 명지대학교 사회과학연구소. 제15집: 237-252.
- 김순은. (2007). “영국 지방정부의 성과관리.” <한국거버넌스학회보>. 14(2): 115-148.
- 문종열. (2007). “프로그램 논리모형과 성과관리의 연계가능성 연구.” <정책분석평가학회보>. 17(4): 87-115.
- 박석희. (2006a). “공공부문의 성과관리와 조직역량.” <한국행정학보>. 40(3): 219-244.
- 박석희. (2006b). “성과관리를 통한 공기업 조직생산성 개선에 관한 실증분석.” <한국행정학회>. 한국행정학회·한국지방자치학회 2006년도 춘계공동학술대회 발표논문집. pp. 867-889.
- 박영강. (2006). “한국의 균형성과관리시스템(BSC) 도입현황과 과제.” <한국지방정부학회>. 한국지방정부학회 2006년도 춘계학술대회 논문집. pp. 219-233.
- 박영강·육근효. (2007). “지방정부의 BSC 도입과 운영사례 분석.” <지방정부연구>. 10(4): 153-174.
- 송신근. (2008). “BSC 성과관리시스템의 수용 특성요인에 관한 연구.” <회계저널>. 17(2): 39-64.
- 신상훈. (2009). “재정성과관리제도 성과정보 신뢰성 개선을 위한 정책과제.” <서울행정학회>. 2009 서울행정학회 동계학술대회 및 정기총회 발표논문집(上). pp. 89-108.
- 신흥철. (2008). “대한민국 정부의 성과관리 과제와 개선방안.” <관리회계연구>. 7(3): 19-59.

- 윤광재. (2006). “정부산하기관의 성과관리시스템에 관한 연구.” <한국행정학회>. 한국행정학회 2006년도 동계학술대회 발표논문집 (下). pp. 793-809.
- 이상철·홍철규·민은희. (2008). “해양경찰청 통합성과관리시스템 도입 사례.” <관리회계연구>. 7(3): 261-305.
- 이석환. (2008). “변화·혁신에 대한 긍정적 사고와 영향요인에 대한 경험적 연구.” <한국사회와 행정연구>. 19(2): 1-23.
- 이석환. (2006). “지방정부의 성과관리 역량진단에 관한 경험적 연구.” <지방정부연구>. 10(1): 135-152.
- 이윤식. (2007). “우리나라에 있어서 성과관리를 위한 평가의 개선방안에 관한 연구.” <정책분석평가학회보>. 17(3): 1-30.
- 이윤식·제갈돈·김주환·김홍률·윤기석·심광호·박재신. (2005). “통합성과관리를 위한 평가결과활용방안에 관한 연구.” <정책분석평가학회보>. 15(4): 199-225.
- 이재원. (2003). “지방정부의 성과관리시스템 개발에 관한 연구.” <한국행정학보>. 36(1): 215-230.
- 이창길. (2007). “공공부문과 민간부문의 성과관리도구 도입이 조직성과향상에 미치는 영향요인 비교 분석.” <정책분석평가학회보>. 17(3): 55-86.
- 제갈돈·김주환·김홍률·이윤식. (2006). “성과관리를 위한 우리나라 평가지표체계의 개선방안에 관한 연구.” <한국거버넌스학회보>. 13(2): 217-248.
- 제갈돈·이환범·송건섭. (2000). “정부 성과관리와 평가방법론에 관한 고찰.” <정책분석평가학회보>. 10(2): 283-303.
- 조연숙·이충정. (2005). “지방정부의 평가 및 성과관리 실태에 관한 연구 : 전국 광역 및 기초자치단체를 중심으로.” <정책분석평가학회보>. 15(3): 161-184.
- 최홍석·김재훈·정재진. (2008). “공공기관 경영성과 영향요인 분석.” <한국행정학회>. 한국행정학회 2008년도 하계학술대회 발표논문집(4). pp. 123-148.
- 한상용·이재민·서상범. (2007). “국가 물류정책의 성과관리체계 개발에

- 관한 연구.” <물류학회지>. 17(4): 5-27.
- 한창섭. (2007). “책임운영기관의 성과관리체제에 대한 제도주의적 분석.” <한국행정학회>. 한국행정학회·한국정책학회 2007년도 하계공동학술대회 발표논문집(5). pp. 65-82.
- 황성원·김한창. “성과관리제도 수용성에 관한 연구.” <한국행정학회>. 한국행정학회 2007년도 동계학술대회 발표논문집(下). pp. 697-722.

- Alkin, Marvin C.; Richard H. Daillak. (1979). A Study of Evaluation Utilization. *Educational Evaluation and Policy Analysis*. 1(4): 41-49.
- Alkin, Marvin C. ; Daillak R. ; White, P. (1979). *Using Evaluation: Does Evaluation make a Difference?* Bervery Hills. CA: Sage Publications Ltd.
- Ammons, David N. (1995). Overcoming the Inadequacies of Performance Measurement in Local Government: The Case of Libraries and Leisure Services. *Public Administration Review*. 55(1): 37-47.
- Anderson, Janes E.. (1984). *Public Policy-making*, 3rd ed. N.Y.:Holt, Rinehart and Winston.
- Behn, Robert D.. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*(Washington). 63(5): 586-606.
- Behn, Robert D.. (1999). *Do Goals Help Create Innovative Organizations?* In *Public Management Reform and Innovation: Research, Theory, and Application*. edited by H. George Frederickson and Jocelyn M. Johnston, 70-88. Tuscaloosa, AL: University of Alabama Press.
- Beyer, Janice M. ; Harrison M. Trice. (1982). The Utilization

- Process: A Conceptual Framework and Synthesis of Empirical Findings. *Administrative Science Quarterly*. 27(4): 591-622.
- Cousins, J. Bradley; Kenneth A. Leithwood. (1986). Current Empirical Research on Evaluation Utilization. *Review of Educational Research*. 56(3): 331-364.
- Dickey, Barbara. (1980). Utilization of Evaluations of Small-Scale Innovative Educational Projects. *Educational Evaluation and Policy Analysis*. 2(6): 65-77.
- Downs, George W. ; Patrick D. Larkey. (1986). *The search for government efficiency: from hubris to helplessness*. Philadelphia : Temple University Press
- Dror. Yehezkel. (1971). *Ventures in Policy Sciences*. N.Y.: American Elsevier Publishing Co, Inc.
- Drucker, Peter. (1990). *Measuring Corporate Performance*. 현대경제연구원 역. (1999). 성과측정. 서울: 21세기 북스.
- Duncan, W. Jack. (1989). *Great Ideas in Management: Lessons from the Founders and Foundations of Managerial Practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dunn. William N.. (1981). *Public policy analysis: An introduction*. Englewood Cliffs NJ : Prentice-Hall.
- Dye, Thomas R. (1981). *Understanding Public Policy*. 4th ed. Englewood Cliff. N.J.: Prentice-Hall Inc.
- Hatry, Harry P. (1999a). Mini-symposium or intergovernmental comparative performance data. *Public Administration Review*(Washington). 59(2): 101-104.
- Hatry, Harry P. (1999b). *Performance Measurement: Getting Results*. Washington, DC: Urban Institute.
- Hatry, Harry P. (1980). Performance Measurement Principles and Techniques: An Overview for Local Government. *Public Productivity Review*. 4(4): 312-339.

- Joseph, Alun E.; Alison Poyner. (1982). Interpreting Patterns of Public Service Utilization in Rural Areas. *Economic Geography*. 58(3): 262-273.
- Joyce, Philip G. (1996). Appraising Budget Appraisal: Can You Take Politics Out of Budgeting. *Public Budgeting and Finance*. 16(4): 21-25.
- Lehan, Edward Anthony. (1996). Budget Appraisal—The Next Step in the Quest for Better Budgeting? *Public Budgeting and Finance*. 16(4): 3-20.
- Marsden, David. (2003). Perspectives on Performance Pay in Government Organizations: A Short Review of History, Research and Theory So Far, and Main Trends in OECD Member Countries.
- Murphy, K. & Cleveland, J. (1995). *Understanding Performance Appraisal, Social, Organizational and Goal based Perspectives*. London: Sage
- Nachmias, David. (1979). *Public Policy Evaluation Policy: Analyzing the Effects of Public Programs*. Washington D.C.: St. Matrin's Press.
- Nalli, Gino A; Dennis Patrick Scanlon; Douglas Libby. (2007). Developing A Performance-Based Incentive Program For Hospitals: A Case Study From Maine. *Health Affairs*. 26(3): 817-824.
- Osborn, David. & Gaenler, Ted. (1992). *Reinventing Government*. MA: Addison-Wesley. 삼성경제연구소 역. (1994). <정부 혁신의 길; : 기업가 정신이 정부를 변화시킨다>. 서울: 삼성경제연구소.
- Patton, Michael Quinn. (1997). *Utilization-Focused Evaluation: the new century text*. California: Thousand Oaks. Sage Publications.
- Politt, Christopher. (2002). Integrating Financial Management and

- Performance Management. *OECD Journal on Budgeting*. 1(2): 7-37.
- Pyhrr, P. (1973). *Zero-Base Budgeting: A Practical Management Tool for Evaluation Expenses*. N.Y. : John Wiley.
- Ritchie, William J. & Karen Eastwood. (2006). Executive functional experience and its relationship to the financial performance of nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*. 17(1): 67-82.
- Rivlin, A. M.. (1971). *Systematic Thinking for Social Action*. Washington D.C. : Brookings Institution.
- Rashid, N. (1999). *Managing Performance in Local Government*. London: Biddled Ltd.
- Scriven, Michael. (1972). The Methodology of Evaluation. in Carol H. Weiss (ed.). *Evaluating Action Programs*. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Shick. Allen. (1971). From analysis to Evaluation. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 394, Social Science and the Federal Government: 57-71.
- Thompson, Fred. (1994). Mission-Driven, Results-Oriented Budgeting: Fiscal Administration and the New Public Management. *Public Budgeting and Finance*. 15(3): 90-105.
- Quade, E. S. (1975). *Analysis for Public Decisions*. N.Y.: American Elsevier Publishing Company.
- Weiss, Carol H. (1979). The Many Meanings of Research Utilization. *Public Administration Review*. 39(5): 426-431.
- Weiss, Carol H. (1982). Policy Research in the Context of Diffuse Decision Making. *The Journal of Higher Education*. 53(6): 619-639.
- Weiss, Carol H. (1989). Congressional Committees as Users of Analysis. *Journal of Policy Analysis and Management*.

- 8(3): 411-431. Wholey, J. S. et al. (1976). *Evaluation Policy*. Washington D.C: The Urban Institute.
- Wholey, Joseph S.; Scanlon, John W.; Duffy, Hugh G.; Fukumoto, James S.; Vogt, Leona M. (1970). *Federal Evaluation Policy Analyzing The Effects Of Public Programs*. Washington D.C.: The Urban Institute.
- Wholey, Joseph S., and Kathryn E. Newcomer. (1997). Clarifying Goals, Reporting Results. In Using Performance Measurement to Improve Public and Nonprofit Programs. *New Directions for Evaluation* 75, edited by Kathryn E. Newcomer, 91-98. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wholey, Joseph S., and Harry P. Hatry. (1992). The Case for Performance Monitoring. *Public Administration Review*. 52(6): 604-610.
- Wildavsky. Aron. (1979). *Speaking Truth to Power: The art and Craft of Policy Analysis*. Boston: Little, Brown and Company Inc..



## 경기도 성과관리에 대한 설문조사

안녕하십니까?

한국행정학회에서는 경기개발연구원의 의뢰를 받아 「경기도 성과중심 인사관리제도의 개선방안에 관한 연구」에 대한 연구 용역을 수행하고 있습니다.

한국행정학회는 경기도 성과중심 인사관리 제도 개선을 위해 경기도 성과관리에 대한 제반 문제점들을 정확히 파악하여 개선하고자 하는 연구목적을 가지고 본 연구를 진행하고 있습니다. 여러분께서 응답해주시는 내용은 앞으로 성과관리에 필요한 소중한 기초 자료로 활용될 것입니다. 따라서 경기도 성과관리 제도개선에 실제로 참여하신다는 생각으로 모든 문항에 빠짐없이 솔직하게 응답해 주시면 대단히 감사하겠습니다.

또한 귀하의 응답은 통계법 제13조 및 제14조에 의거 비밀이 보장되며 통계자료 목적이외에는 사용되지 않습니다. 따라서 응답 내용과 관련된 개인적 신상이나 의견이 외부에 알려질 우려는 전혀 없습니다.

바쁘신 중에 협조해 주신데 대하여 감사드리며 많은 일 성취하시기를 기원합니다. 본 조사와 관련한 의문사항이 있으시면 아래의 연락처로 문의하여 주십시오. 성실히 답변해 드리겠습니다.

연구책임 : 수원대학교 오영균 교수  
(011-9273-4527)

2009년 8월

**A****우선 성과관리 일반에 대한 질문을 드리겠습니다**

다음은 귀하의 성과관리 일반에 대한 인식 수준과 관련된 사항들입니다. 귀하의 생각을 가장 잘 대변해 주는 번호를 찾아 해당란에 ✓ 표시하여 주십시오.

항 목	①	②	③	④	⑤
	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
A-1. 공직의 업무특성상 성과평가가 어렵다고 생각하십니까?					
A-2. 본인의 업무특성상 성과평가가 어렵다고 생각하십니까?					
A-3. 귀 기관의 성과관리(목표관리제, 근무성적평정제)에 대한 제도 및 운영에 전반적으로 만족하십니까?					
A-4. 성과관리제도(목표관리제 등)가 시행된 후 공무원들의 성과에 대한 인식 수준이 향상되었다고 보십니까?					
A-5. 성과관리제도(목표관리제 등)가 시행된 후 본인의 업무 수행 태도(성과향상을 위한 자기계발 등)에 변화를 초래하였다고 생각하십니까?					
A-6. 성과관리제도(목표관리제 등)가 시행된 후 귀 기관의 생산성이 향상되었다고 생각하십니까?					
A-7. 성과관리제도(목표관리제 등)가 시행된 후 조직내 위화감 조성 및 개인주의 경향이 발생하였다고 생각하십니까?					
A-8. 귀하 조직의 부서장은 성과관리에 많은 관심과 지원을 해주십니까?					
A-9. 귀하의 기관은 성과목표를 달성하기 위한 창의적 업무수행방식을 적극적으로 권장하고 있다고 생각하십니까?					
A-10. 현재 귀 기관은 성과를 관리할 수 있는 담당자의 능력, 예산 및 인력 지원이 충분하다고 생각하십니까?					

**B****다음은 성과목표와 지표 설정 과정에 대한 질문입니다**

다음은 귀하의 조직의 성과목표와 지표를 설정하는 과정에 관련된 질문들입니다. 귀하의 생각을 가장 잘 대변해 주는 번호를 찾아 해당란에 ✓ 표시하여 주십시오.

항 목	①	②	③	④	⑤
	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
B-1. 귀하의 성과목표는 기관의 임무 및 전략과 밀접한 연관성을 가지고 설정되고 있다고 생각하십니까?					
B-2. 귀하의 성과목표는 매우 명확하고 구체적이어서 귀하가 해야 할 일에 대한 방향을 제시하고 있습니까?					
B-3. 귀하의 성과목표가 현안 업무 중심으로 설정되어 있다고 생각하십니까?					
B-4. 목표설정 과정에서 상급자와 충분히 협의하여 결정하십니까?					

항 목	①	②	③	④	⑤
	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
B-5. 성과목표가 귀하의 권한과 책임내에서 달성할 수 있도록 설정되어 있다고 생각하십니까?					
B-6. 귀하가 수행해야 할 성과목표를 설정하는데 있어 귀하가 주도적으로 결정하고 계십니까?					
B-7. 성과를 평가하기 위해서는 계량적인 성과지표가 필수적이라고 생각하십니까?					
B-8. 귀 기관 및 본인의 성과목표 달성 정도를 측정하기 위한 성과지표는 충분히 개발되어 있다고 생각하십니까?					
B-9. 현재 본인의 성과지표가 성과를 측정하는데 타당성이 높다고 생각하십니까?					
B-10. 현재 본인의 성과지표 중 성과달성 수준을 판별할 수 있는 기준이 명확히 설정되어 있습니까?					
B-11. 성과(목표)관리 부서에서 목표와 성과지표 설정에 대한 충분한 자료의 제공 등 적절한 지원이 이루어지고 있다고 생각하십니까?					

**C**

**다음은 성과관리 과정과 평가에 대한 질문입니다**

다음은 귀하의 조직의 성과관리 과정과 평가에 관련된 질문들입니다. 귀하의 생각을 가장 잘 대변해 주는 번호를 찾아 해당란에 √ 표시하여 주십시오.

항 목	①	②	③	④	⑤
	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
C-1. 귀하는 환경변화에 따라 성과목표를 적시에 수정하고 계십니까?					
C-2. 성과목표를 수행하는 과정에서 상급자의 지원·지도를 충분히 받고 계시다고 생각하십니까?					
C-3. 본인의 목표달성 정도가 객관적이고 공정하게 평가되고 있다고 생각하십니까?					
C-4. 성과평가지 구체적인 자료를 토대로 성과목표별로 평가하고 있다고 생각하십니까?					
C-5. 성과평가 결과에 대해 상급자로부터 Feedback을 받고 있다고 보십니까?					
C-6. 귀하의 기관은 성과평가 결과에 대해 이의를 제기할 수 있도록 제도화되어 있다고 보십니까?					
C-7. 귀하는 성과목표를 달성하면 승진 등의 보상이 더욱 많아질 것이라고 생각하십니까?					
C-8. 귀하는 공정하고 객관적인 성과평가를 위해 상·하급간 성과면담이 필요하다고 생각하십니까?					
C-9. 귀하는 2009년 처음 실시한 성과면담이 공정한 성과평가에 도움이 되었다고 생각하십니까?					

**D****다음은 성과관리와 보상의 연계에 대한 질문입니다**

다음은 귀하의 조직에서 성과와 보상이 어느 정도 연계되어 있는지와 관련된 질문들입니다. 귀하의 생각을 가장 잘 대변해 주는 번호를 찾아 해당란에 ✓ 표시하여 주십시오.

항 목	①	②	③	④	⑤
	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
D-1. 우리 조직은 연공과 직급보다는 주로 능력과 업적을 기준으로 성과급을 지급한다					
D-2. 우리조직은 성과급 이외에 성과에 따라 보상하는 비물질적 보상체계를 갖고 있다.					
D-3. 평가결과는 예산제도와 연계되어 운영된다.					
D-4. 우리조직은 공정하고 투명한 절차와 시스템을 통해 직원들의 성과급을 결정한다.					
D-5. 우리 조직은 목표성취도와 업무수행 결과를 승진이나 보직에 직접 반영한다.					
D-6. 우리 조직은 동일 직급 내에서도 성과와 능력에 따라 직원들 간의 성과급 격차가 존재한다.					
D-7. 우리조직은 성과와 능력이 우수한 직원들이 빨리 승진한다.					
D-8. 우리조직은 팀 단위의 성과에 따라 성과급에 차이가 있다.					
D-9. 우리조직은 직원의 평가결과를 개인의 성과급과 승진에 직접 활용한다.					

**E****다음은 성과관리 시스템에 대한 질문입니다**

다음은 귀하의 조직에서 도입한 성과관리 시스템에 관련된 질문들입니다. 귀하의 생각을 가장 잘 대변해 주는 번호를 찾아 해당란에 ✓ 표시하여 주십시오.

항 목	①	②	③	④	⑤
	매우 그렇다	그렇다	보통이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
E-1. 우리조직의 성과관리 시스템은 매우 효율적이다.					
E-2. 우리 조직은 객관적이고 구체적인 목표를 기준으로 구성원의 업무성과를 평가한다					
E-3. 우리조직의 성과관리 시스템은 성과평가 결과를 정책에 반영한다.					
E-4 우리조직은 업무특성에 따라 직급, 직렬별로 성과기준을 차별하여 평가한다					
E-5 우리조직의 성과평가 결과는 신뢰할 수 있는 정보를 산출하고 있다					
E-6 우리조직의 성과관리 시스템은 행정의 책임성을 확보하는데 기여하고 있다.					
E-7 우리조직의 성과관리시스템은 구체적인 업적을 중심으로 직원들의 성과를 평가한다.					
E-8 우리조직은 성과평가의 목적을 직원의 구체적인 업무수행 실적을 확인하는데 두고 있다					
E-9 나는 우리 조직의 성과관리 시스템에 대하여 만족한다.					

**F****다음은 성과관리제도 개선방향에 대한 질문입니다**

다음은 성과관리제도 개선방향에 관련된 질문들입니다. 귀하의 생각을 가장 잘 대변해 주는 번호를 찾아 해당란에 ✓ 표시하여 주십시오.

항 목	①	②	③	④	⑤
	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
F-1. 성과를 관리하기 위해서는 개인의 직무별로 성과영역과 권한 및 책임 등을 명확히 하는 것이 필요하다고 생각하십니까?					
F-2. 공직내 성과관리를 정착시키기 위해서는 고위직(실·국장급 이상 직위)에 대한 성과관리를 먼저 시행하고 향후 단계적으로 확대하여야 한다는 의견에 대해서 동의하십니까?					
F-3. 고위직에 대해 인적자원을 효율적으로 활용하기 위해서는 직무 분석을 실시하고 통합·관리하는 것이 필요하다고 생각하십니까?					
F-4. 성과평가는 성과급 지급의 주된 기준으로 능력평가는 승진의 주된 자료로 활용하여야 한다는 의견에 대해서 동의하십니까?					
F-5. 개별 공무원에 대한 객관적이고 공정한 평가를 위해서는 타 공무원과의 비교 방식이 아닌 절대평가 방식이 필요하다는 주장에 동의하십니까?					
F-6. 개인평가보다는 과·국 단위의 부서별 평가제도로 전환하여야 한다는 의견에 대해서 동의하십니까?					
F-7. 성과를 관리하는데 드는 비용과 시간을 절약하고 관리자의 인식전환을 위해서 성과관리를 위한 체계적인 전산프로그램 개발이 필요하다는 의견에 동의하십니까?					
F-8. 성과관리를 부처 수준에서 체계적으로 관리하기 위해서 인사 기능과 조직관리기능을 통합 관리하는 부서가 필요하다는데 동의하십니까?					
F-9. 소속 부하직원에 대한 성과관리를 위해서 개별 관리자에게 현행보다 많은 관리 권한과 책임을 부여해야 한다는데 동의하십니까?					

**G****귀하의 성과관리에 대한 좋은 의견을 기재하여 주시기 바랍니다.**

끝으로 성과관리에 대한 좋은 의견이 있으시면 기재하여 주시기 바랍니다.

**H****마지막으로 통계처리를 위해 필요한 개인적인 사항을 여쭙어 보겠습니다**

1. 귀하의 성별은 무엇입니까?       ① 남자       ② 여자
2. 귀하의 연령은 어떻게 되십니까?      만 \_\_\_\_\_ 세
3. 귀하의 학력은 어떻게 되십니까?
- ① 고졸이하       ② 전문대졸(재학 포함)       ③ 4년제 대학졸(재학 포함)
- ④ 대학원(석사과정) 졸업(재학 포함)       ⑤ 대학원(박사과정)졸업(재학 포함)
4. 귀하는 어떠한 경로로 공직에 임용되었습니까?
- ① 5급공채       ② 7급공채       ③ 9급공채
- ④ 특채       ⑤ 개방형 임용
- ⑥ 기타(적어주십시오: \_\_\_\_\_ )

5. 귀하의 현재 계급과 현재 계급 근무년수, 총재직년수 (개월수까지)를 적어 주십시오.

1. 현재 계급	급 (상당)	
2. 현재 계급 근무년수	년	개월
3. 총 재직년수	년	개월

6. 귀하의 현재 직위(본부 기준)에 √표시를 해주십시오.
- ① 실·국장급       ② 과장급       ③ 계장급       ④ 기타
7. 귀하의 소속 부처는?
- ① 본청       ② 직속기관       ③ 사업소       ④ 기타 (위원회 등)
8. 귀하는 소속 기관의 목표관리제 적용대상자 이십니까?
- ① 예       ② 아니오

장시간 동안 끝까지 응답해 주셔서 대단히 감사합니다 ☺