

특강 2

지방공기업의 성과관리

임현준 박사(한국미래정책연구원)



공기업의 성과관리

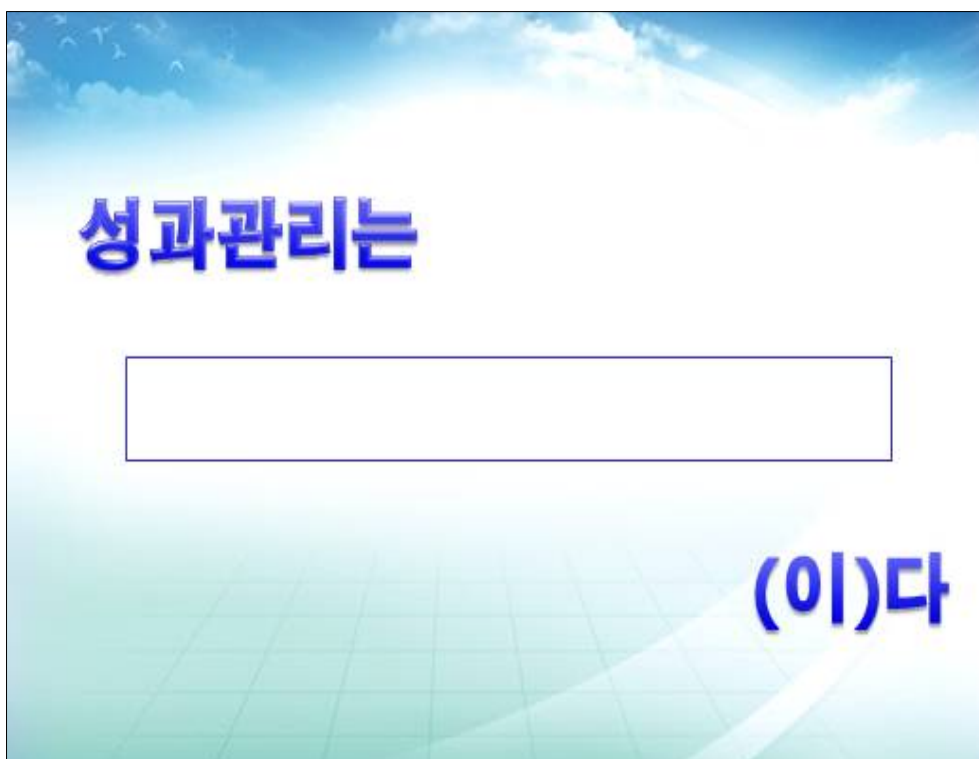
-성과관리 무엇을 할 것인가?-

2013. 10



목 차

- I. 성과관리는 무엇인가?
- II. 성과관리 어떻게 할 것인가?
- III. 성과관리 성공하려면....?



왜 성과관리를 해야 하는가?

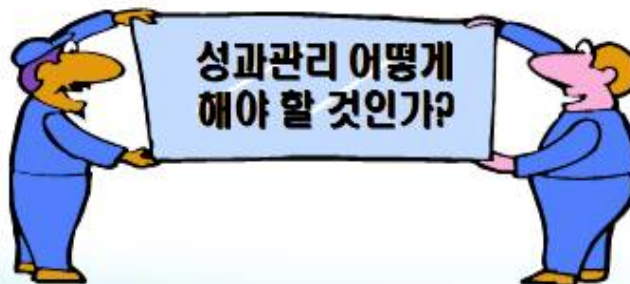
“성과관리”란 조직이 영속하기(Going Concern)위해 내부 **핵심 역량(Core Competency)**을 강화하고, 이를 성과와 연동하여 조직이 장단기적으로 성장할 수 있도록 개인 및 조직의 공식적인 의사소통을 체계화하여 전략적 Vision 및 Goal을 공유하는 과정.

1 성과의 명확화

2 목표의 명확화

3 고객중심의 성과관리

4 평가의 공정성 확보



성과관리! 새로운 시작을 위해---

1 성과에 대한 명확한 정의

- 성과관리의 동력 찾기 → 성과 공감대 형성 → 관리층, 전직원 확산

2 전략과 연계된 성과지표 관리

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

3 미래 변화를 위한 목표치 관리

- 도전적인 목표치 설정으로 변화관리 → where에 대한 정의

1. 성과에 대한 명확한 정의

成果

● 성과의 일반적 정의

Hoffmann(1999): 조직목표 달성에 대한 기여

● 공공부문의 성과에 대한 정의

Rogers(1999): 성과들 “정부가 설정한 목표들 정부의 활동을 통하여 어느 정도 달성하였는가”

VISION에 대한 공유

Per + form

완전히 형태, 상황



1. 성과에 대한 명확한 정의

성과 = 고객에 대한 이해 = Unique value



1. 성과에 대한 명확한 정의

성과 = 고객에 대한 이해 = Unique value

철가방 조태훈씨 고객에 대한 이해, UV

교수 → 배달속도
학생 → 양(量)
남학생 → 양파
여학생 → 단무지
자장면에 팜볶국물
탕수육에 소주 한병



고수입의 스타
강사(10년 배달)
철가방에서
스타강사로 '자서전'
베스트셀러

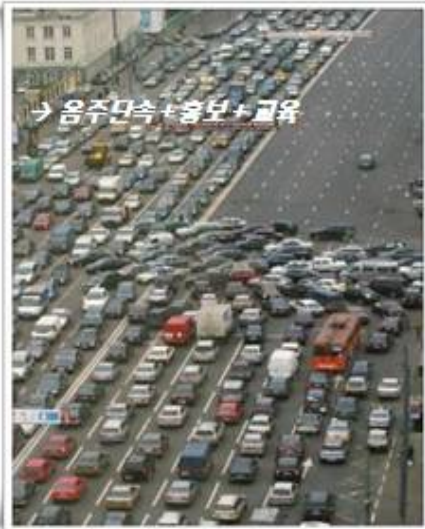


1. 성과에 대한 명확한 정의

성인지표의 설정-성과

음주단속

단속건수 → 음주사고 발생률



→ 음주단속 + 홍보 + 교육

1. 성과에 대한 명확한 정의

성인지표의 설정-성과

가스안전관리

가스점검횟수 → 가스사고 발생률



청소연 수련관 운영

프로그램 운영 → ?

보령시청소년수련관



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-Down의 전략체계(비전달성)

- 2) 과정 및 결과를 관리(성과지표와 이니셔티브에 대한 관리)
- 3) 경제성, 능률성, 효과성 등의 관점에서 관리하는 활동(성과에 대한 명확한 정의)

2. 비전/전략과 연계된 성과관리

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.
- 성과관리(BSC)는 조직 내에 존재하는 다양한 목표체계를 관점 및 전략의 matrix 구조로서 정리하여 비전/전략중심의 조직으로 변화.
- 핵심성과지표(Key Performance Indicator : KPI)를 비전/전략중심으로 **측정함으로써 관리**한 실무자가 중요한 부분에 초점을 맞춘 경영업무를 수행하는데 기여 함→ 전략중심형 조직
- 핵심지표에 집중함으로써 관리자는 비전 또는 전략이 달성될 수 있도록 구성원들이 노력을 한 곳으로 집중할 수 있도록 견인



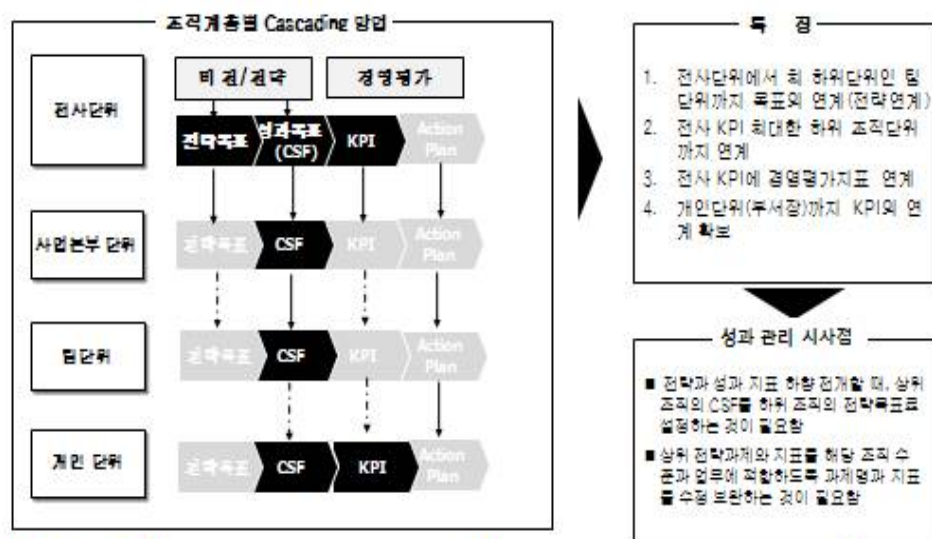
2. 비전/전략과 연계된 성과관리



14

2. 비전/전략과 연계된 성과관리

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



15



18



17

3. 미래변화를 위한 도전적인 목표치 설정

장기목표분할 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

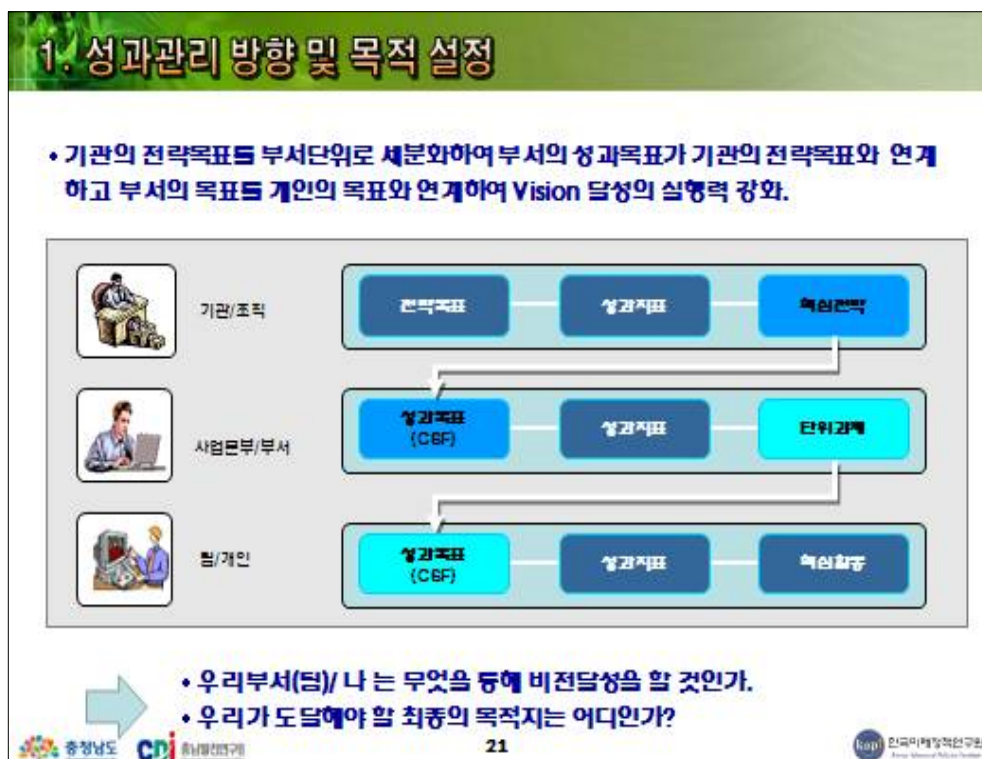
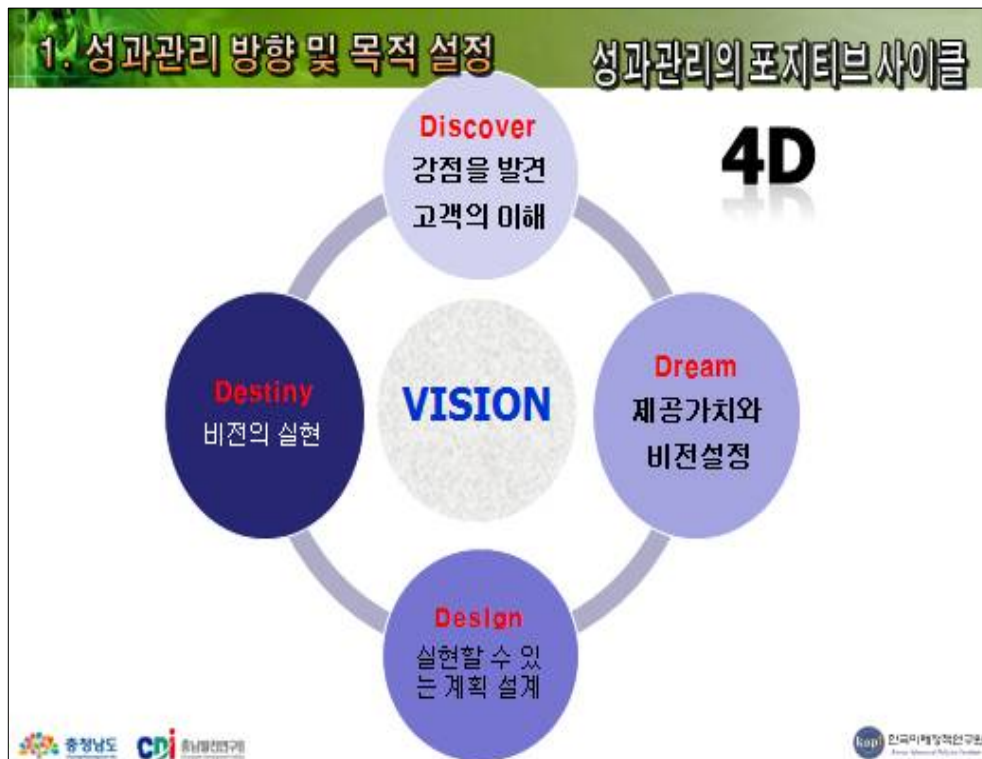
3개년 이상의 실적이 있으나 추세 적용이 어렵고 증가 및 감소가 일정한 패턴 반복될 경우에 적용

β 분포 평가

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

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

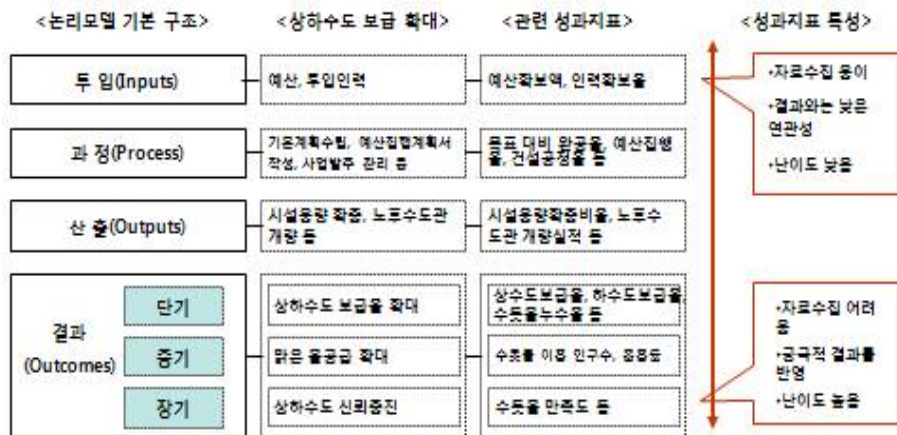




2. 객관적인 성과지표 도출

■ 논리모델에 의한 성과지표 개발

- 논리모델에 따라 도출된 성과지표는 투입 단계 일수록 자료수집은 용이하나 양극적인 효과와 비관성 및 난이도가 높고 결과 단계로 갈수록 결과를 반영하지만 자료수집이 어려워 난이도가 높음



2. 객관적인 성과지표 도출

성과지표 선정기준

- 도출된 지표 pool은 선정기준에 따라 값가중수가 높은 지표를 최종적으로 KPI(핵심성과 지표)로 확정함.

- 일반적인 성과지표 선정기준(Criteria)은 다음과 같음.

S : Specific(구체성): 목표달성 여부의 측정기준으로 활용될 수 있을 만큼 구체적이고 명확한가?

M : Measurable(측정가능성): 측정이 불가능하거나 비측(인력 또는 예산)이 과다하게 소요되는 않는가?

A : Achievable(달성가능성): 목표치의 달성이 조직의 노력으로 통제 가능한가?

R : Relevant, Result-oriented(적실성, 결과지향성): 고객, 대상집단, 이해관계자의 관점에서 의미가 있는 최종결과 또는 효과를 측정할 수 있는 것인가?

T : Time-bound(기한성): 달성기한별로 목표값이 있으며, 측정결과와 시계열 비교 및 개선 여부판단이 가능한가?

성과지표 (단)	성과지표 선정기준					가중점수
	구체성	측정가능성	달성가능성	결과지향성	기한성	
예산확보율	1	3	3	1	3	11
인건확충률	1	3	2	1	3	10
노후수도관 개량 거리	3	2	3	2	3	13
수돗물 만족도(신뢰도)	3	2	2	3	3	15

L

M

H

1

2

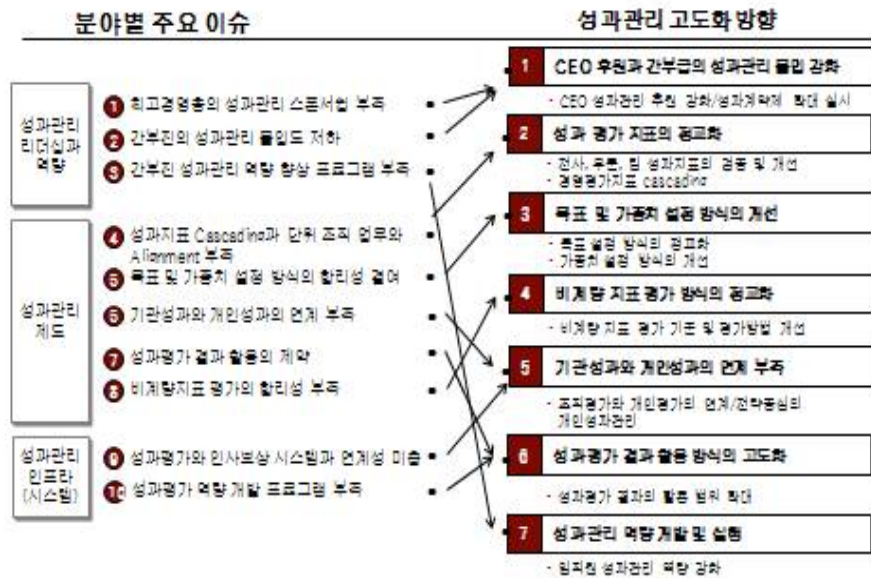
3



4. 성과관리 운영과정 이슈와 해결방향(성과관리 실행)

	이슈	해결 방향
Plan	<ul style="list-style-type: none"> 비전/전략, 성과관리 체계에 대한 명확한 이해 부족 전략과 연계된 KPI 개발 및 KPI수용성 목표값 설정 및 캐스케이딩 	<ul style="list-style-type: none"> 비전/전략, 성과관리 체계에 대한 홍보 및 교육 지속적인 핵심전략에 포함된 KPI를 개발 및 적용 목표치 설정 가이드라인을 명확하게 제시하고 환류 통제가능성을 고려한 캐스케이딩
Do	<ul style="list-style-type: none"> 지속적인 실적 관리 및 업데이트에 대한 부담 평가를 위한 업무량 과다 	<ul style="list-style-type: none"> 성과관리시스템의 활용 강화 실적보고서 작성 간소화 및 타평가와 연계성을 강화하여 업무부담 완화
Check	<ul style="list-style-type: none"> 내부평가단 평가의 공정성 모니터링 실시에 대한 부담 	<ul style="list-style-type: none"> 성과지표별 업무 전문가를 인력으로 구성 내부평가위원의 평가역량 강화 모니터링을 통한 지원 강화: 간부진 활용
Act	<ul style="list-style-type: none"> 인사반영 확대에 대한 논란 	<ul style="list-style-type: none"> 노사(직원)협의과정을 통한 점진적 인사반영 확대

4. 성과관리 운영과정 이슈와 해결방향(분야별)



Q & A