



저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공학석사 학위논문

준정부기관의 성과관리시스템(BSC)

도입 사례 연구

- 한국수산자원관리공단 사례를 중심으로 -



2015년 2월

부경대학교 대학원

기술경영협동과정

조 순 제

공학석사 학위논문

준정부기관의 성과관리시스템(BSC)

도입 사례 연구

- 한국수산자원관리공단 사례를 중심으로 -

지도교수 홍 재 범

이 논문을 공학석사 학위논문으로 제출함

2015년 2월

부경대학교 대학원

기술경영협동과정

조 순 제

조순제의 공학석사 학위논문을
인준함



주 심 공학박사 김 영 진 (인)

위 원 경영학박사 이 진 수 (인)

위 원 경영학박사 홍 재 범 (인)

< 목 차 >

제 1 장 서 론	1
제1절 연구의 배경 및 목적	1
제2절 연구의 방법 및 구성	2
제 2 장 BSC 이론적 고찰	3
제1절 균형성과표(Balanced Scorecard) 개요	3
1. BSC의 소개	3
2. BSC의 4가지 관점	5
3. BSC의 구축절차	11
제2절 공공부문의 BSC 연구	15
1. BSC 구축 사례	15
2. BSC 구축 시 고려사항	24
제 3 장 BSC 운영사례	27
제1절 기관 개요	27
1. 공공기관의 유형 및 현황	27
2. 일반현황	31
3. 경영환경	34
제2절 성과관리제도(BSC) 운용	35
1. 도입경과	35
2. 성과관리 기본방향	35
3. 성과관리 지표 설계	37
4. 성과관리위원회 운영	40

5. 성과평가 방법	42
6. 성과평가결과의 활용	44
제 4 장 BSC 발전방안	45
제1절 BSC 문제점	45
1. BSC의 준비와 적응기간 부족	45
2. 전사 경영목표의 하위부서로의 Cascading 미흡	46
3. 부서별 KPI 불균형	47
4. 변별력이 약한 계량지표 운영	49
5. 평가군 분류 시 업무특성 반영 미흡	49
6. 평가단의 부서업무 이해 및 평가역량 함양 기회 부족	51
7. 성과 인센티브의 과도한 차등	52
제2절 BSC 발전방안	53
1. 합리적이고 균형된 평가지표 체계 구축	53
2. 평가군 조정을 통한 비교 가능성과 동질성 확보	54
3. 평가단의 역량과 전문성 제고	57
4. 성과보상 차등폭 완화 및 비금전적 인센티브 활성화	57
5. 성과평가제도에 대한 수용도 및 긍정적 인식 제고 노력	58
제 5 장 결 론	60
제1절 연구결과 요약	60
제2절 연구의 한계와 향후과제	61
참고문헌	62

< 표 목 차 >

<표 2-1> 한국환경공단 성과평가결과 활용	20
<표 2-2> 한국가스공사 성과평가결과 활용	23
<표 2-3> 선행연구 정리	25
<표 3-1> 공공기관 유형 분류	27
<표 3-2> 2014년도 공공기관 현황	28
<표 3-3> 수입·지출현황	31
<표 3-4> 전략목표, 전략과제 및 KPI	38
<표 3-5> 부서운영지표 사례	39
<표 3-6> 전사 공통지표 사례	39
<표 3-7> 부서별 성과관리지표 구성 현황	39
<표 3-8> 내부성과평가 개요	43
<표 3-9> 직급별 역량평가결과 반영비율	43
<표 3-10> 직급별 업적평가 및 역량평가 반영비율	43
<표 3-11> 성과평가결과 활용 내역	44
<표 4-1> 연도별 조직개편 및 BSC 담당자 등 변경현황	46
<표 4-2> 부서별 계량지표 및 비계량지표 현황	47
<표 4-3> 부서별 지표 가중치 현황	48
<표 4-4> 부서 평가군 분류	50
<표 4-5> 개인성과평가 등급부여 기준	50
<표 4-6> 평가단 구성 및 역할	51
<표 4-7> 기본연봉 인상률 및 성과급 지급률	52

< 그림 목 차 >

<그림 2-1> BSC의 4가지 관점	6
<그림 2-2> 안전보건공단 비전/전략 체계도	16
<그림 2-3> 한국환경공단 비전/전략 체계도	18
<그림 2-4> 한국가스공사 비전/전략 체계도	22
<그림 2-5> 한국가스공사 내부성과 평가지표 도출 메카니즘	23
<그림 3-1> 조직도	32
<그림 3-2> 미션, 비전 등 경영전략 체계도	33
<그림 3-3> 경영환경 SWOT 분석	34
<그림 3-4> 성과관리체계도	36
<그림 3-5> 성과평가지표 도출 및 평가결과 활용도	36
<그림 3-6> 성과관리위원회 운영체계	41
<그림 4-1> 부서 평가군 조정(예시)	55
<그림 4-2> 개인 평가군 조정(예시)	56

A Case Study on BSC(Balanced Scorecard) Implementation in
Quasi-governmental organization ; Focused on the Case of FIRA(Korea
Fisheries Resources Agency)

Sun Je Cho

Interdisciplinary Program of Management of Technology
The Graduate School
Pukyong National University

Abstract

This study focuses on the case of FIRA(Korea Fisheries Resources Agency) and analysis the introduction effect of BSC(Balanced Scorecard) implementation. So it will set forth the improvement method and the implications for Quasi-governmental organizations which are trying to introduce or are operating the BSC system.

This study suggests how to improve the problems of BSC as below :
① building of reasonable and balanced evaluation index system ②
acquiring of comparability and equality through adjustments of group
evaluated ③ enhancing of competence and professionalism of evaluating
group ④ alleviating of difference gap of performance incentives and
promoting of non-money incentives ⑤ enhancing of positive acceptance
and recognition for BSC.

Key words : BSC, Balanced Scorecard, FIRA

제1장 서론

제1절 연구의 배경 및 목적

정부는 2013년 12월 기획재정부 등 관계부처 합동으로 ‘공공기관 정상화 대책’을 발표하고 공공기관의 부채와 방만경영을 개선하기 위하여 자산 매각, 사업 구조조정, 과도한 복리후생 사례 개선, 정보공개 확대 등의 다양한 대책을 추진하고 있다. 이러한 상황에서 공공기관이 빠르게 적응하고 생존하기 위해서는 조직과 프로세스 전반에 걸쳐 지속적인 경영혁신과 경영 효율화가 이루어져야 하고 이를 체계적이고 전문적으로 관리하기 위해서 성과관리시스템의 도입이 필요하다.

이러한 추세에 맞추어 대부분의 공공기관들이 조직의 효율성을 높이고 성과관리체제의 강화를 위하여 균형성과지표(BSC, Balanced Scorecard¹⁾)를 도입 운영하고 있다. 공공부문에 BSC가 제대로 정착되고 성공적으로 운영되기 위해서는 성과관리제도의 필요성에 대하여 전사적 차원에서 충분한 공감대가 형성되어야 한다. 이를 위해서는 구성원들의 의견수렴과 합의가 사전에 필요하며 합리적이고 적절한 성과지표의 도출도 이루어져야 한다.

본 연구에서는 성과관리시스템으로 도입되고 있는 BSC에 대해 이론적으로 고찰하고, 공공기관의 유형 중 준정부기관으로서 BSC를 도입 운영 중인 한국수산자원관리공단²⁾의 사례를 분석하여 문제점과 발전방안을 도출하였다. 본 논문을 통해 BSC를 도입하려거나 운영 중인 준정부기관에게 도움이 되었으면 한다.

1) BSC는 재무적인 측면과 더불어 고객, 내부프로세스, 학습과 성장 등 기업의 성과를 종합적으로 관리 평가할 수 있는 포괄적인 측정 지표의 하나로서 1992년 컨설팅회사인 ‘르네상스 솔루션’과 ‘하버드 비즈니스 스쿨’이 공동개발

제2절 연구의 방법 및 구성

BSC는 조직의 목표와 성과를 재무적 관점 뿐만 아니라 고객, 내부프로세스, 학습과 성장 등의 비재무적 관점도 함께 고려하여 균형있게 관리하는 전략적 성과관리도구로서 영리추구를 목적으로 하는 민간부문에서 1992년에 처음 적용되었다.

이러한 BSC는 재무적 성과 이외에 비재무적 성과도 포함시켜 종합적이고 균형있게 조직의 성과를 측정하고 관리할 수 있다는 점에서 민간기업뿐만 아니라 공공부문에서도 널리 활용되고 있는 추세이다.

본 연구는 공공기관들이 조직의 체계적 성과관리를 위해 BSC제도를 구축할 계획에 있거나 또는 현재 운영 중인 BSC를 보다 나은 방향으로 발전시켜 나가는데 유용한 정보를 제공해 줄 수 있을 것으로 기대한다.

공공기관의 유형 중 준정부기관의 BSC 도입을 연구하기 위한 방법으로 사례 연구의 방법을 택하였고, 이에 BSC를 도입하여 운용중인 한국수산자원관리공단의 사례 분석을 통해 BSC에 기초한 성과관리시스템의 발전방안을 모색하였다.

본 논문은 다음과 같이 구성되어 있다. 제1장에서는 서론부분으로 연구배경 및 목적, 연구방법 및 논문의 구성에 대하여 서술하였고, 제2장에서는 이론적 고찰부분으로 기존 문헌 연구를 통해 BSC의 개요와 구축절차 등에 대해 설명하였다. 제3장에서는 한국수산자원관리공단의 BSC 도입 사례를 분석하기 위하여 한국수산자원관리공단의 기관 개요를 알아보고 성과관리제도의 운용 및 활용실태 등을 분석하였으며, 제4장에서는 이러한 사례분석을 토대로 한국수산자원관리공단 BSC의 문제점과 발전방안을 종합적으로 제시하였다. 제5장에서는 본 연구의 결론으로 연구결과를 요약하고 연구의 한계점과 향후 연구과제에 대해서 기술하였다.

제2장 BSC 이론적 고찰

제1절 균형성과표(Balanced Scorecard) 개요

1. BSC의 소개

기업을 둘러싼 환경변화의 속도가 급격하게 빨라지고 경쟁이 심화되는 오늘날의 경영환경 속에서 기업이 생존하고 경쟁력을 높이기 위해서는 매출액이나 수익 등의 재무적 성과뿐만 아니라 고객만족도, 내부 프로세스, 인적자원 등의 비재무적 성과도 함께 고려되어야 한다.

이러한 흐름 속에서 캐플란(Kaplan)과 노튼(Norton)은 비재무적 성과의 중요성을 인식하고 기업의 성과를 재무적 요소 뿐만 아니라 비재무적 요소 까지도 포함시켜 종합적인 관점에서 측정할 수 있는 균형성과표(BSC, Balanced Scorecard)를 개발하여 1992년 'Harvard Business Review'에 처음 발표하였다. 균형성과표는 재무적 성과지표의 한계를 극복하기 위하여 비재무적 성과지표도 포함시켜 포괄적이고 균형있게 기업의 성과를 측정하는 것이다.

1) BSC의 개념

경영진은 매출액, 당기순이익, 투자수익률 등과 같은 재무적 성과지표에 관심을 보이고 있다. 하지만 이러한 재무적 측면만 고집은 미래의 성장 동력이 되는 연구개발이나 교육훈련, 인적자원 개발 등의 무형적이고 비재무적인 요소에 투자와 관심을 등한시하게 하여 기업의 경쟁력을 떨어뜨리고

사업의 실패를 가져올 수도 있다. 따라서 기업의 성과를 측정함에 있어 재무적 지표 뿐만 아니라 비재무적 지표도 종합적으로 고려하는 균형성과지표가 필요하다. BSC는 기업의 성과를 재무, 고객, 내부프로세스, 학습과 성장 등 4가지 관점으로 종합적이고 균형 있게 평가하는 성과관리시스템이다.

2) BSC의 주요 특성²⁾

BSC는 성과측정시스템이지만, 다른 성과측정시스템과 차별화된 특성을 지니며 주요 특성은 다음과 같이 요약해 볼 수 있다.

첫째, BSC는 전략적 경영의 도구로 활용된다. BSC는 다양한 경영현안 중 가장 핵심이 되는 사안을 전략목표로 설정하고 이를 하부단위까지 끌어 내림으로써 전 직원들이 전략목표에 입각해서 행동하도록 하는 한편, 자원 배분을 최적화하여 경영목표를 효율적으로 달성하도록 역할을 수행한다.

둘째, BSC는 기업의 비전을 전략목표와 성과지표로 구체화한다. BSC는 기업의 미래상인 비전을 실행하기 위해 전략목표와 성과지표를 구체화함으로써 개인과 조직이 무엇을 해야 하고, 어떻게 할 것인지에 대한 실행계획들을 제시해 준다.

셋째, BSC는 관점과 성과지표들 간에 인과관계가 형성된다. 인과관계 형성이 BSC 구축에 있어서 가장 어려운 일이지만 BSC는 단순히 재무적, 비재무적 성과지표들을 집계하는 것 이상의 의미가 있으므로 지표간, 전략간, 관점간의 인과관계를 타당성 있게 수립하고 규명하는 것은 충분한 가치가 있다. 그렇게 함으로써 전략과 지표를 체계화하여 추적과 관리를 통해 검

2) 이종균(2009), “BSC를 통한 공기업 사업부제의 성과평가모형개발에 관한 연구 : 한국전력공사를 중심으로”, 한양대학교 대학원 박사학위논문, 87-91.

증되고 수정 보완될 수 있다.

넷째, BSC는 조직 구성원간의 의사소통 행위에 의해 구성되고 운영된다. BSC 구축의 첫 단계는 미션과 비전, 전략을 수립하는 것이고 이 단계에서 구성원들의 참여와 학습, 공유활동이 이루어 진다. BSC를 구축하는 것은 조직 구성원들이 적극적으로 참여하여 비전과 전략을 수립하고 공유함은 물론, 수립된 비전과 전략을 어떠한 프로세스로 달성한 것인가를 논의하여 구체화 하는 과정이라 할 수 있다.

다섯째, BSC는 성과지표를 조직 또는 개인에게 체계적으로 배정시키고 책임을 부여한다. 조직이나 개인의 목표가 회사 전체의 경영목표와 차이가 있거나 충돌한다면 기업의 경영효율성은 떨어지게 된다. BSC는 하향식(top-down) 방식에 의하여 경영목표와 조직목표, 조직목표와 개인목표가 정렬되도록 함으로써 전사차원의 목표를 조직과 개인이 효과적으로 달성하도록 한다.

2. BSC의 4가지 관점³⁾

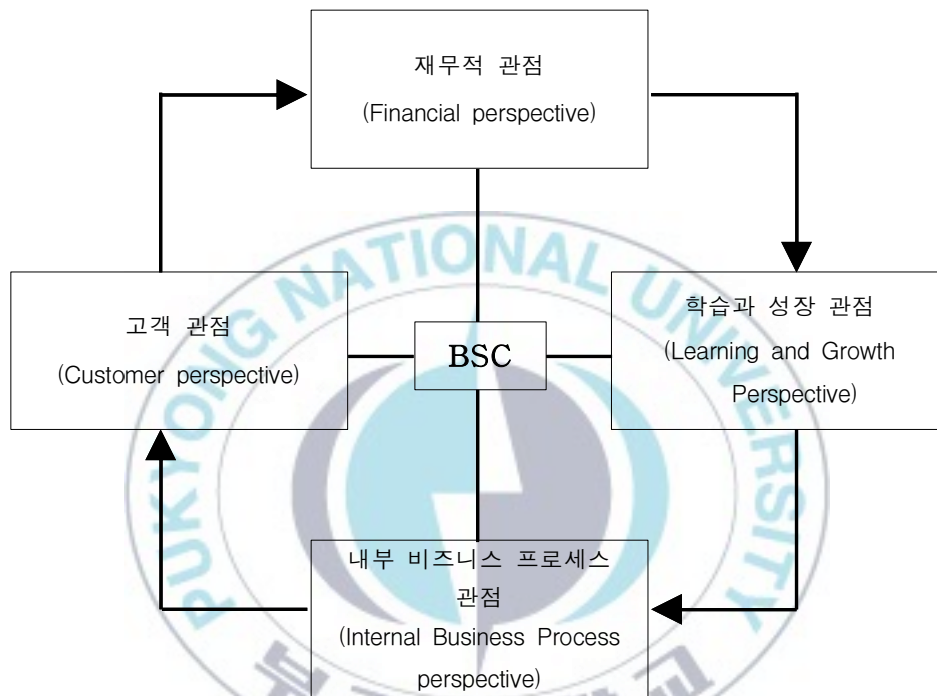
BSC에서 관점(Perspectives)은 기업의 가치창출의 원천 또는 전략적 성과 지표들의 묶음으로 정의될 수 있으며, 이러한 관점은 기업의 상황과 대외 환경에 따라 변화될 수 있고 변화되어야 한다. 설정된 관점들은 상호 긴밀하게 연계되어 관련성을 파악할 수 있어야 하며 균형을 이루어야 한다. 균형되고 연관성있는 관점들 간의 상호작용 결과에 의해 조직의 가치는 극대화되기 때문이다.

캐플란(Kaplan)과 노튼(Norton)은 <그림 2-1>와 같이 재무적 관점(Financial Perspective), 고객 관점(Customer Perspective), 내부 비즈니스

3) 김희경·성은숙(2001), “BSC 실천 매뉴얼”, ㈜시그마인사이트컴, 41-46.

프로세스 관점 (Internal Business Process Perspective), 학습과 성장 관점 (Learning and Growth Perspective)의 4가지 관점들을 제시하였다.

<그림 2-1> BSC의 4가지 관점



(Source : Kaplan & Norton, 1996a: 76 ; 1996b:54.)

이러한 네 가지 관점은 다음과 같은 네 가지 질문에 해답을 제공해 주고 있다. 첫째, 재무적 관점에서는 재무적 지표를 통해 우리 조직이 얼마만큼의 재무적인 성장이 있는가? 둘째, 고객 관점에서는 우리 조직이 고객과 긴밀한 관계를 형성하고 그들의 욕구를 충족시키고 있는가? 셋째, 내부 비즈니스프로세스 관점에서는 우리 조직은 어떤 분야에서 탁월해야 하는가? 넷째, 학습 및 성장 관점에서는 우리 조직은 지속적으로 가치를 개선하고 창출할 수 있는가? 네 가지 관점에 대한 측정지표는 각 기업의 특성

과 상황에 따라 달라질 수 있다. 즉, 그 기업의 비전과 목표에 따라서 측정 지표가 변경되어야 한다.

1) 재무적 관점

모든 조직들에게 공통적으로 적용되는 중요한 관점으로 주주 등 기업의 주요 이해관계자들에게 재무적인 지표를 통해 조직의 성과를 보여주는 것이다. 재무적 관점은 재무지표를 관리하는 것 이상으로 재무성과를 향상시키기 위해 조직의 프로세스가 합리적이어야 하며 조직의 자원도 효율적으로 활용되어야 한다.

BSC에서 강조하는 것은 고객 관점, 내부 프로세스 관점 및 학습과 성장 관점 등 비재무적 관점들의 결과로 인해 재무적인 성과가 나타나게 된다는 인과적 해석이 전통적인 회계적 측면에서의 재무성과와 비교 되는 점이다.

재무적 관점에서 설정된 핵심 성과지표들은 고객 관점, 내부 프로세스 관점 및 학습과 성장의 관점에서 수립된 전략의 실행결과와 밀접한 관계를 가지고 있으며 비재무적 지표들에서 나타나는 성과는 재무적 지표의 결과로 연결된다.

지금까지 대부분 기업들은 재무적 결과만으로 성과를 평가해 왔다. 하지만 기업 평가자들은 재무측정지표의 부정확성, 과거지향성, 미래가치 창출 미반영성 및 계량지표의 한계성 등을 들어 비판하고 있다. 이를 극복하기 위해서, 오늘날의 재무지표들은 경제적 부가가치(EVA, Economic Value Added), 주가 관련 지표, 단기성과 선호성향을 나타내는 투자수익률(ROI, Return On Investment)와 자기자본이익률(ROE, Return on Equity), 현금 흐름, 장기성과를 나타내는 수익예측 신뢰성, 프로젝트 수익성, 수주잔고 등의 자산 수익성지표 등을 기업가치 측정에 확대 적용함으로써 좀 더 정

확하고 미래 지향적인 측정을 시도하고 있다. 재무제표를 통해서도 기업의 가치를 평가할 수 없다는 것이 아니라, 기타 다른 관점에서의 성과지표를 상호 보완적으로 활용하여 균형된 성과평가를 해야 한다는 것이다.

2) 고객관점

기업 가치창출의 가장 큰 원천은 바로 고객이다. 기업의 고객은 제품이나 서비스 등을 과거에 구매하였던 고객, 현재 구매하고 있는 고객, 미래에 구매할 가능성이 있는 잠재고객 등이 있다. 또한 조직내 존재하는 내부고객도 고객의 범위에 포함될 수 있다.

대부분의 기업은 고객에 초점을 맞춘 비전과 목표를 가지고 있다. 따라서 고객에 대한 면밀한 분석과 고객정보의 획득을 통하여 기업의 핵심 역량으로 만들어 나가야 할 필요성이 그 어느 때보다 절실하다. 현재의 급변하는 시장환경은 고객과의 긴밀한 관계 형성을 요구하고 있으나, 아직도 많은 기업들이 고객 중심의 전략을 수립하지 못하고 있는 실정이다. 이러한 이유로 많은 기업들이 어떻게 고객을 제대로 관리하여 기업의 수익 창출과 연계시킬 수 있을지 고심하고 있다.

모든 고객들에게 똑같은 수준의 서비스를 제공한다는 것은 불가능하며 그럴 필요성도 없다. 기업에게 수익을 가져다 줄 수 있는 핵심 고객을 분석해 내고, 이들을 획득하며 유지하기 위한 고객 지향적 프로세스를 만들어 나가는 것이 고객관계관리의 핵심성공요인이기 때문이다. 즉 기업 가치의 원천이 되는 고객의 요구를 만족시키고 이들을 통해 기업의 가치를 높일 수 있도록 고객 중심의 전략을 수립하고 성과를 관리하여야 한다. 고객 관점에서의 성과를 측정하기 위해 기업은 고객만족도, 고객확보율, 고객유지율, 고객수익성, 시장 점유율 등의 지표를 사용하고 있다.

BSC는 고객을 기업 가치 창출의 핵심으로 제시하고 있으며, 고객을 기업의 수익 창출과 연관시키기 위해 전략을 집중하고 프로세스를 변화시키며 조직원의 역량을 모을 수 있도록 한다.

3) 내부 비즈니스 프로세스 관점

내부 비즈니스 프로세스관점은 조직의 성과를 극대화하기 위하여 조직내 핵심 프로세스와 핵심 역량을 규명하는 과정과 관련된 관점이다. 고객 지향적인 성과도 중요하지만 고객의 만족을 이끌어 내기 위해 기업이 내부적으로 무엇을 해야 하는지에 대한 내적 활동에도 관심을 집중시킬 필요가 있다. 즉, 내부 프로세스 관점은 기업의 가치사슬 내에서 제품 및 서비스가 고객들의 기대를 충족시키고, 경쟁사를 앞서기 위해 이와 관련된 프로세스를 효율적으로 운영하기 위해서 무엇을 해야 하는지를 구체화하는 과정이다. 기업의 수익을 향상시키기 위한 전략적 고객군을 형성하였다면, 각 세분 고객들을 어떻게 하면 만족시킬 수 있을 것인지에 대해 고민해야 하며, 이에 대한 프로세스를 만들어야 한다. 또한 생산성 혁신을 위한 효율적인 프로세스 관리가 필요하다. 기업은 고객의 기대와 욕구를 신속하게 파악하고 충족시킬 수 있는 내부 프로세스를 갖추으로써 급변하는 경쟁환경에 잘 적응해 나갈 수 있다.

고객의 관점에서 업무 프로세스를 바라보면, 수동적이고 기업 중심적이던 업무방식이 좀 더 객관적으로 보이기 시작한다. 여기에서 고객은 단순히 외부 고객만을 의미하지 않고 내부 고객들도 고객이 된다. 외부 고객과 관련된 지표들이 고객 관점에서 다루어 진다면, 조직 내의 내부 고객은 업무 프로세스 관점으로 다루어 진다. 고객과 관련한 핵심 프로세스를 도출하고, 프로세스의 지속적 개선을 성과측정의 대상으로 설정함으로써, 일회

성으로 끝날 수 있는 변화와 혁신을 지속화할 수 있다. 프로세스는 한번의 시행으로 정착되지 않고 시장의 변화는 기업에게 끊임없는 변화와 혁신을 요구한다. 비즈니스 프로세스는 업무 성과를 극대화하기 위한 절차이고 고객에게 만족을 제공하는 직접적 원인이 된다.

4) 학습 및 성장의 관점

제품의 품질과 비즈니스 프로세스에 대한 지속적인 개선 노력과 신제품 개발 역량은 기업의 가치창출과 직접적으로 연결된다. 학습 및 성장 관점은 BSC의 4가지 관점 중에서 가장 미래 지향적인 관점으로서 현재에는 그 가치가 보이지 않지만, 장기적인 잠재력에 대한 기업의 투자가 기업 성장에 얼마나 큰 영향을 미칠 수 있을 지를 이 관점에서 찾아볼 수 있다.

학습 및 성장 관점은 다른 3가지 관점의 성과를 이끌어 내는 원동력으로서 인적자원 및 지식관리와 밀접한 관련을 가지고 있고 특히 구성원의 역량을 강조하고 있다. 이는 지적자산의 가치 측정에 대한 관심이 대두되면서, 기업의 무형자산 가치에 대한 새로운 인식과 맞물려져 있다. 이와 함께, 기업의 정보시스템에 대한 투자나 역량도 학습 및 성장의 관점에서 다루어져야 하는 이슈이다. 조직 내에 정보기술이 도입되기 시작하면서, 정보시스템을 업무의 효율성을 높이기 위한 단순한 기능으로서가 아니라, 기업의 장기적인 역량을 배가시키고 경쟁우위를 확보하기 위한 전략적 수단으로 인식하기 시작했다.

이에 따라, 정보시스템의 역할 및 효과성에 대한 측정과 평가가 중요한 이슈로 떠오르고 있다. 기업의 가장 근본이 되는 자산은 인적 자원이다. 인적 자원 개개인이 보유하고 있는 성장의 잠재력이 결국은 기업의 미래를 이끌어 낸다고 해도 과언은 아닐 것이다.

3. BSC의 구축 절차⁴⁾

BSC의 성공적 구축을 위해서는 현재의 성과평가시스템과 전략수립 프로세스에 대한 분석과 개인별 보상을 통한 인사평가시스템으로서의 활용 가능성에 대한 분석이 먼저 이루어져야 한다.

현재의 성과평가시스템과 전략수립 프로세스를 분석하는 것은 구체적인 실행단계에서의 ‘비전 및 전략 수립’의 기본 방향을 제시해 주는 역할을 한다. 비전과 전략을 고려하지 않고 BSC를 구축한다면 기업의 고유한 기능과 특성을 반영하지 못해 일반적인 내용의 성과지표만이 도출되어 조직의 목표달성과 성과향상으로 연계되지 못하기 때문이다. 따라서 BSC 구축에 있어서 조직의 비전과 전략을 면밀히 분석하고 반영하려는 노력이 선행되어야 한다.

이론적인 BSC의 구축 절차는 4단계로 이루어져 있으나, 실무에서 활용되고 있는 구축 절차는 일반적으로 6단계로 이루어진다. 먼저 이론적인 BSC의 구축 절차를 살펴보면 다음과 같다.

1단계는 비전 정립 및 전략체계도 설계 단계로서 조직의 비전을 정립하고, BSC의 4가지 관점별 전략목표와 인과관계를 설정한 후 전략목표를 달성하기 위한 핵심성공요인(CSF : Critical Success Factor)을 분석하고, 핵심성공요인을 측정할 핵심성과지표(KPI : Key Performance Indicator)를 개발하는 단계이다.

2단계는 전략 커뮤니케이션 및 캐스캐이딩 단계로서 전략체계에 대한 구성원들의 이해도를 높이고 부서, 개인 수준에 이르기까지 하부조직의 목표와 성과지표를 설계하는 단계이다.

4) 윤우영 · 정원일 · 이병화(2013), “전문대학의 균형성과표(BSC)도입사례에 관한 연구”, 한국세무회계학회, 87-89.

3단계는 BSC 시스템 구축 단계로서 1, 2단계에서 생성된 자료를 BSC 솔루션으로 전산화하는 과정이며, 4단계는 활용 단계로서 성과지표의 측정결과를 다음해의 경영전략 수립에 반영하고 인사고과, 연봉 산정 등 보상시스템과 연동하여 활용하는 단계이다.

일반적으로 실무에서 활용되고 있는 BSC의 구축 절차를 살펴보면 다음과 같다.

1단계는 비전수립 단계로서 기업이 미래에 실현하고자 하는 모습이 무엇이며 이를 달성하기 위한 기본방향, 추진전략 및 전략과제들을 합리적으로 선정하는 단계이다. 비전이 올바르게 수립되어야 이를 달성할 수 있는 전략이 마련되고, 전략을 바탕으로 핵심성공요인과 핵심성과지표를 도출할 수 있으며, 이에 따라 구성원들이 비전과 전략에 연관된 성과지표 달성을 위해 노력할 수 있게 된다.

2단계는 전략수립 단계로서 추상적인 비전을 구체적인 실행계획으로 형상화하는 단계이다. 이는 기업이 어떻게 하면 경쟁우위를 확보하고 이를 유지할 수 있는가를 구체화하는 작업이다. 전략의 수립은 거시적 환경 분석, 산업구조 분석 등 외부환경 분석과 마케팅 능력, 경영관리시스템, 시장 점유율, 핵심역량의 파악 등을 조합한 내부역량 분석을 바탕으로 이루어져야 한다. 이 과정에서 기업이 보유하고 있는 자원에 대한 경쟁자들과 비교한 강점 및 약점 파악이 필요하며, 이를 바탕으로 우리가 무엇을 할 수 있는지에 대한 능력이 파악되어야 한다.

3단계는 관점의 설정 단계로서 BSC는 재무적 관점, 고객 관점, 내부프로세스 관점 및 학습과 성장 관점을 제시하고 있으나 이외에도 기업의 상황에 맞게 다른 관점으로 대체하거나 추가할 수 있다. 관점의 설정은 기업의 가치가 어디에서 창출되는지를 정의함으로써 기업 가치와 경쟁우위의 원천을 찾아내는 과정이다. 이때 기업에서 가장 중요한 것은 고객이 누구이며

고객에게 가장 우선적으로 제공하여야 할 가치가 무엇인지 그리고 수립된 전략이 균형적이며 전략 간의 연계성이 유지되고 있는지를 고려하여야 한다.

4단계는 핵심성공요인(CSF : Critical Success Factor) 도출 단계로서 전략과 성과목표 달성을 위한 핵심성공요인에는 어떤 것이 있는 가라는 질문에 답하는 단계이다. 핵심성공요인은 기업이 속한 산업 내에서 지속적으로 생존하고 성장하기 위해 가장 중요한 요소, 즉 기업 또는 단위사업 영역의 존재 목적을 달성하고 목표시장에서 만족할 만한 성과를 거둘 수 있도록 하는 요소 및 요구 조건들로 정의되는데 일반적으로 해당 분야 전문가들의 인터뷰나 워크숍을 통해 도출된다.

5단계는 핵심성과지표(KPI : Key Performance Indicator) 개발 단계로서 핵심성공요인이 도출되면 이를 측정하기 위한 핵심성과지표를 개발하여야 한다. BSC를 구축하는 단계에 있어 모든 단계가 중요하지만 특히 핵심성과지표를 개발하는 것이 BSC 구축의 성공여부를 결정할 만큼 중요한 역할을 한다. 왜냐하면 BSC에서 핵심성과지표는 핵심성공요인과 함께 비전과 밀접한 관계를 가져야 하며, 실제로 핵심성과지표는 전략 달성에 대한 평가를 전제로 하고 있으므로 전략이 실행되었을 때 측정이 가능하여야 한다. 핵심성과지표는 성과 및 산출물 중심으로 구성하는 것이 바람직하고 개발에는 다음의 6가지 원칙을 적용하는 것이 좋다(이지연, 2005).

- ① 목표별로 1-2개의 성과지표를 도출한다. 핵심성과지표는 가급적이면 적을수록 좋다.
- ② 성과지표간, 상하조직간 지표의 연계성과 인과관계를 확보한다.
- ③ 관리중요성, 측정가능성 및 통제가능성을 고려하여 지표를 선정한다.
- ④ 외부고객은 물론 내부고객의 만족도를 평가에 활용한다.
- ⑤ 결과와 과정을 동시에 고려한다.

⑥ 여러 부서에 걸쳐있는 지표는 부서간 성과지표로 공유한다.

6단계는 BSC의 운영 단계로서 BSC 체제로 구성된 기업의 성과관리시스템은 수년에 걸쳐 추진되는 프로젝트이므로 초기에는 시스템 구축에 주안점을 두고 시행착오와 피드백 과정을 거쳐 시스템이 작동되도록 만들어야 한다. BSC를 기업의 성과관리도구로 사용한다는 것은 BSC를 구축하고 적용하는 일련의 과정이 지속적이고 순환적이라는 것을 의미한다. 또한 조직이나 개인의 성과를 평가하는 것은 단순히 성과보상이나 연봉제를 위한 평가기준 그 이상의 의미를 갖는다. 성과평가 결과는 성과에 대한 적절한 보상기준일 뿐만 아니라 전략을 검증하고 이를 바탕으로 새로운 전략을 수립하는 인과적 관계를 내포하고 있다. BSC는 가치중심의 성과관리를 실현시키는 지속적인 프로세스로 비전과 전략을 명확히 하고 이를 지표로 전환하여 원활한 의사소통과 상위조직과 하위조직 간의 목표정렬을 통해 달성하여야 할 목표를 수립하여 실행한 후 다시 동일한 순환(피드백)과정을 거치는 것이 바람직하다. 이러한 피드백 과정을 통해 단위업무계획과 전략이 조직 내에서 지속적으로 학습되고 공유되어야 하는 것이다.

제2절 공공부문의 BSC 연구

1. BSC 구축 사례

전략적 성과관리도구인 BSC가 타 공공기관에서는 어떻게 구축되어 있고 운영되고 있는지 등을 살펴봄으로써 한국수산자원관리공단의 BSC에 대한 문제점과 발전방향을 모색하는 기반이 될 것이라 본다.

1) 안전보건공단

안전보건공단은 근로자가 안전하고 건강하게 일할 수 있도록 하고 사업주가 재해예방에 힘쓰게 하여 국민경제발전 도모를 위하여 1987년에 설립되었고, 산업재해예방기술의 연구개발과 보급, 산업안전보건에 관한 교육, 산업재해예방시설의 설치 운영 등의 사업을 수행하고 있다.

(1) 미션과 비전, 전략체계

안전보건공단은 '우리는 일하는 사람들의 생명과 건강을 지킨다'라는 미션 아래 '국민과 함께하는 산업재해예방 중심·전문기관'이라는 비전을 수립하고 핵심가치로 '생명존중', '고객중심', '전문성', '창의력'을 설정하였다. 사망만인율과 사고재해율을 연 5%감소라는 전략목표를 마련하여 이를 달성하기 위해 '사고·사망 재해예방활동 강화', '자율 안전보건 체제 구축', '직업건강 활동 강화', '안전문화 선진화 추구', '미래성장 인프라 확충', '산재예방 조직역량 강화' 등의 전략과제를 각각 실행하고 있다(<그림 2-2> 참조).

<그림 2-2> 안전보건공단 비전/전략 체계도



자료 : 안전보건공단(2013), “2013년도 내부경영평가편람”

(2) BSC 설계 및 운영

안전보건공단은 전략성과 합리성, 공정성의 원칙을 기반으로 성과관리를 추진하고 있다. 전략성은 전략추진을 위하여 효율적 KPI를 도출하고 정부·조직·개인평가를 전략적으로 연계하는 것이고 합리성은 역할과 책임에 따라 합리적으로 평가그룹을 분류하고 목표설정기법의 논리구조 완성 및 다양성 확보를 말하며, 공정성은 견제·균형의 원리에 입각한 토론중심의 전체 합의와 전략·KPI에 대한 검증시스템 정착을 의미한다.

안전보건공단의 성과평가는 크게 조직평가와 개인평가로 분류되고 개인 평가는 다시 상임이사 경영계약평가, 간부직 개인성과평가, 연구교수직 개인업적평가로 나누어진다. 상임이사 경영계약평가는 상임이사를 대상으로 기관 기여도, 득점 향상도, 경영리더십 성과 등을 평가하는 것이고, 간부직 개인성과평가는 2급이상과 보직자를 대상으로 내부경영평가결과, 성과창출 기여도 등을 평가한다. 연구교수직 개인업적평가는 연구원과 교수를 대상으로 개인의 업적을 평가하는 것이다.

평가그룹은 센터권과 일선기관, 별도 평가그룹으로 크게 구분한 후 센터 권의 경우 사업그룹, 지원그룹, 연구교수그룹으로 다시 세분화하는 등 전사적 전략방향성에 근거한 역할과 책임을 고려하여 평가그룹을 편성하고 있다.

(3) BSC 평가결과 활용

안전보건공단은 성과평가결과를 인센티브 성과급 차등지급, 우수기관 및 유공직원에 대한 포상은 물론, 승진이나 전보 등 인사와 국내외 교육훈련 대상자 선발을 위한 자료로 다양하게 활용하고 있다. 평가그룹내 2년 연속 최하위 등급을 받거나, 4년 연속 C등급 이하를 받아 평가결과가 부진한 부서에 대하여는 경영개선 계획을 수립하여 시행토록 하고 경영컨설팅을 실시하는 등 성과관리능력 향상 프로그램도 운영하고 있다

2) 한국환경공단

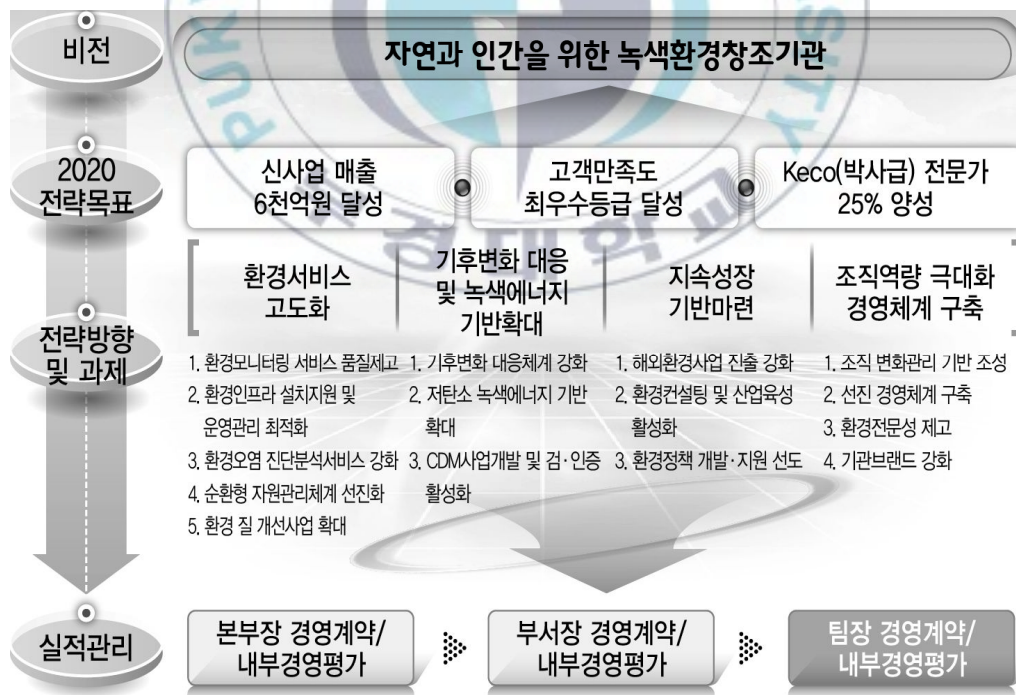
한국환경공단은 환경오염방지·환경개선·자원순환 촉진 및 기후변화대응을 위한 온실가스 관련 사업을 효율적으로 추진함으로써 환경 친화적 국가 발전에 이바지하기 위해 1980년에 설립되었고, 기후변화 및 온실가스배출 저감 등 환경관련 국제협약 대응, 환경오염방지·환경개선 및 자원순환 관

런 정책연구 개발·지원 등의 사업을 수행하고 있다.

(1) 미션과 비전, 전략체계

한국환경공단은 ‘자연과 인간을 위한 녹색환경 창조기관’이라는 비전을 수립하고 ‘신사업 매출 6천억원 달성’, ‘고객만족도 최우수등급 달성’, ‘박사급 전문가 25% 양성’의 전략목표를 마련하였다. 이러한 전략목표를 효율적으로 달성하기 위해 ‘환경서비스 고도화’, ‘기후변화 대응 및 녹색에너지 기반 확대’, ‘지속성장 기반 마련’, ‘조직역량 극대화 경영체계 구축’이라는 전략방향을 설정하고 이와 연계된 다양한 전략과제를 마련하여 실행하고 있다(<그림 2-3> 참조).

<그림 2-3> 한국환경공단 비전/전략 체계도



자료 : 한국환경공단(2012), “2012년 내부경영평가편람”

(2) BSC 설계 및 운영

한국환경공단은 온실가스 배출권 거래제 운영실적 등의 정부평가 KPI를 내부평가 KPI와 연계시켜 정부평가에 적극 대응하고 조직역량을 집중화하는 한편, 중장기 경영목표에 따른 전략체계를 조직과 개인의 성과지표와 전략적·논리적으로 매칭함으로써 전략의 실행력을 강화하고 있다. 조직단계별 전략적 연계성을 강화하고 구성원의 성과창출 역량을 집중하기 위하여 상위조직 지표를 하위조직 지표로 하향전개(Cascading)하여 설정하고 있다.

한국환경공단의 성과평가는 조직성과평가와 개인평가로 나누어 진다. 조직성과평가의 경우는 전사적으로 대부분의 평가대상에게 공통적으로 적용되는 '공통지표'와 담당업무에 따라 부서별로 개별적으로 적용되는 '고유지표'를 각각 평가하는 것이고, 개인평가는 개인별 업무성격을 반영하여 설정된 '개인성과지표'와 담당직무에 대한 중요도 및 난이도에 대한 '직무특성'을 각각 평가하는 것이다. 최종적으로 개인 성과평가 등급 결정 시에는 팀 평가결과를 60%, 개인평가결과를 40% 반영한 최종점수 순위에 따라 등급을 부여한다. 이러한 평가절차가 완료되면 개인성과의 수준을 파악하고, 향후 성과향상을 도모하기 위해 평가점수 공개를 원칙으로 하고 있다.

평가군 분류 시 전략체계와 기능적·지역적 특성을 고려하여 유사한 부서를 동일 평가군으로 편성하고 객관적으로 성과 비교가 가능한 부서를 동일 평가군으로 편성하는 것을 원칙으로 한다. 그 결과 팀의 경우 업무특성을 반영하여 경영지원군, 사업지원군, 사업수행군으로 평가군이 분류되어 있다.

(3) BSC 평가결과 활용

한국환경공단은 성과평가결과를 성과급 차등지급, 포상금 지급 등의 금전적 부문과 우수부서와 우수직원에게 표창, 국내외 연수기회 부여 등의 비금전적 부문에 다양하게 활용하고 있다(<표 2-1> 참조).

<표 2-1> 한국환경공단 성과평가결과 활용

구분		세부내용
<금전적 활용>		
연봉 및 인센티브 성과급 차등지급		○ 개인 연봉결정에 반영 ○ 인센티브 성과급 차등지급 활용
포상금		○ 내부경영평가결과 평가군별 최우수부서(처·실단위, 팀단위) ○ 내부경영평가결과 전년대비 향상도가 높은 부서(처·실단위, 팀단위) ○ 정부경영평가 우수부서(팀단위)
<비금전적 활용>		
표창	부서	○ 내부경영평가결과 평가군별 최우수부서(처·실단위, 팀단위) ○ 내부경영평가결과 전년대비 향상도가 높은 부서(처·실단위, 팀단위) ○ 정부경영평가 우수부서(팀단위)
	개인	○ 평가군별 최우수팀장이 추천하는 직원(기여도가 높은 직원 1인) ○ 정부경영평가에 기여도가 높은 직원
인사반영		○ 개인 성과평가결과를 직원평가세칙에 의하여 개인평가에 반영 ○ 저성과자에 대해서는 성과향상을 위한 지원프로그램 시행
연수 교육	국내외연수	○ 대상 : 평가군별 최우수 팀장이 추천하는 직원 ○ 인원 등 세부사항은 예산을 고려하여 평가결과 확정시 결정
	교육기회 제공	○ 교육 주관부서에서 실시하는 교육과정 우선 선발
경영개선 및 지표개선 활용		○ 매년 평가결과를 분석하여 도출된 문제점을 해소하고 목표수준 및 난이도를 재검토하여 경영효율 증진에 기여할 수 있는 지표개선(안)을 수립 ○ 평가군별 최하위 팀은 경영개선계획 징구 및 주기별 점검 시행

자료 : 한국환경공단(2012), “2012년 내부경영평가 편람”

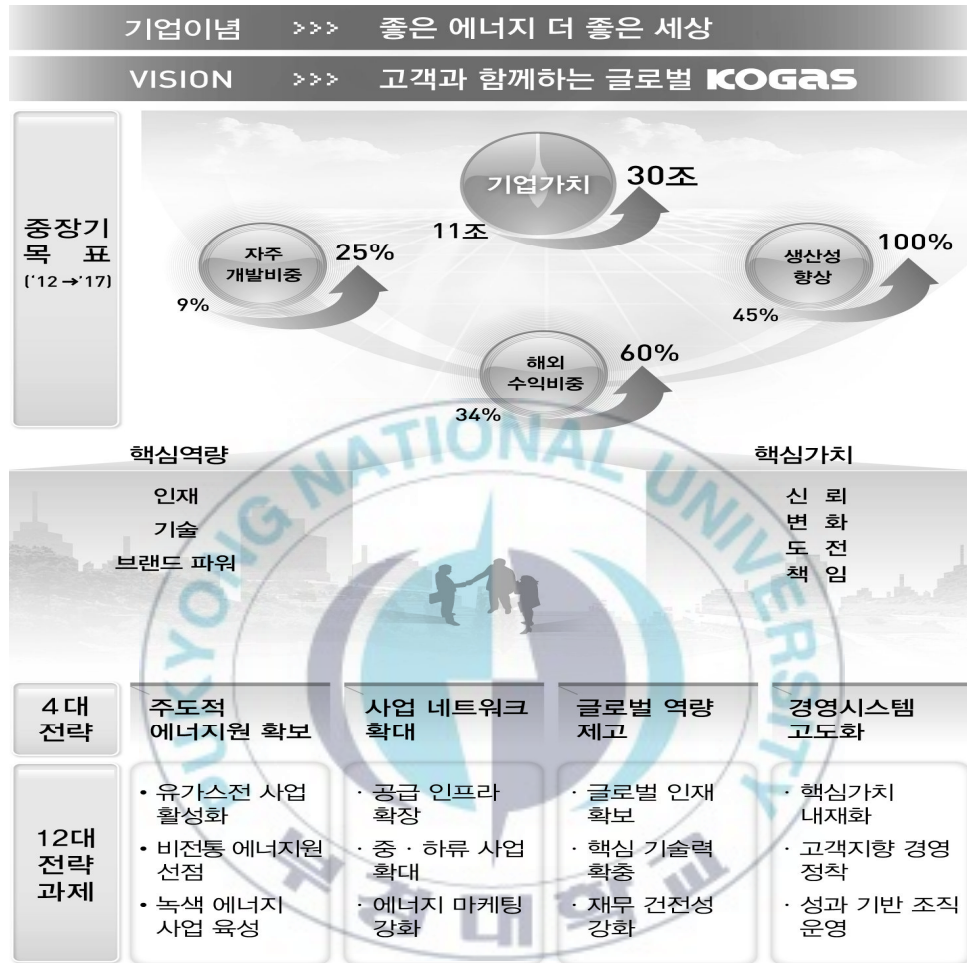
3) 한국가스공사

한국가스공사는 청정 에너지인 천연가스의 공급을 통한 국민 생활의 편의 증진 및 복리 향상을 위하여 1983년에 설립되었고, 천연가스의 제조·공급과 부산물 정제·판매, 천연가스의 생산기지 및 공급망 건설·운영, 천연가스와 액화석유가스의 개발 및 수출입 등 다양한 사업을 수행하고 있다. 에너지 자원의 안정적·경제적 확보와 사업 영역의 세계화를 통해 새로운 가치를 창출하여 국민에게 환원하기 위한 역할의 수행에도 최선을 다하고 있다.

(1) 미션과 비전, 전략체계

한국가스공사는 '고객과 함께하는 글로벌 KOGAS'이라는 비전을 수립하고 2017년까지 자주 개발비중을 9%에서 25%로, 기업가치를 11조에서 30조로, 생산성을 45%에서 100%로, 해외 수익비중을 34%에서 60%로 각각 향상시키는 중장기 목표를 세웠다. 이러한 중장기 목표의 달성을 위하여 '주도적 에너지원 확보', '사업 네트워크 확대', '글로벌 역량 제고', '경영시스템 고도화' 등 4대 전략을 수립하고, 이와 연계하여 '유가스전 사업 활성화', 비전통 에너지원 선점', '녹색 에너지 사업 육성', '공급 인프라 확장', '중·하류 사업 확대', '에너지 마케팅 강화' 등의 12대 전략 과제를 설정하였다(<그림 2-4> 참조).

<그림 2-4> 한국가스공사 비전/전략 체계도



자료 : 한국가스공사(2010), "2010년도 내부성과평가 편람"

(2) BSC 설계 및 운영

한국가스공사는 비전·전략과 연계된 전략연계지표, 정부평가와 연계된 정부평가지표, 팀별 고유업무와 연계된 운영업무지표를 각각 설정하여 평가함으로써 공사의 비전과 중장기 경영전략, 당해연도 주요 사업계획 등의 실행력 제고와 고성과 창출을 도모하고 있다(<그림 2-5> 참조).

평가군은 지역적 특성과 업무특성을 고려하여 편성하고 있다. 이에 팀의 경우 경영기획·관리군, 사업·기술군, 기지본부군, 지역본부군으로 평가군이 분류되어 있다.

<그림 2-5> 한국가스공사 내부성과 평가지표 도출 메카니즘



자료 : 한국가스공사(2010), “2010년도 내부성과평가 편람”

(3) BSC 평가결과 활용

한국환경공단은 성과평가결과를 활용하여 금전적 및 비금전적 인센티브를 지급하고 있다(<표 2-2> 참조).

<표 2-2> 한국가스공사 성과평가결과 활용

구분	주요 내용
인센티브 성과급 차등	○ 개인별 인센티브 성과급 지급률 차등화
평가 우수팀 및 직원포상	○ 기관 비계량평가지표 관련 포상 - 단체포상 : S등급은 2,000만원 및 상패, A등급은 1,500만원 및 상패, B 등급은 500만원 및 상패 - 개인포상 : 포상금 100만원 ○ 내부성과평가 관련 포상 - 단체포상은 500만원, 개인포상은 100만원의 포상금 지급
승진 가점	○ 정부경영평가 비계량평가결과 S등급 및 A등급을 획득한 팀장 등에게 0.2~0.5점, 연간 최대 1점의 가점 부여
기타	○ 승진심사 및 교육생 선발 시 참고자료로 활용

2. BSC 구축 시 고려사항

BSC는 재무적 성과이외에 비재무적 성과도 균형있게 측정할 수 있다는 점에서 민간기업뿐만 아니라 공공부문에서도 널리 이용되고 있다. BSC는 영리추구를 목적으로 하는 민간기업을 대상으로 개발되었기에 공공성을 추구하는 공공부문에는 민간부문과는 다른 형태로 유연하게 적용시킬 필요가 있다.

강황선(2005)은 미국내 각 정부조직의 BSC 도입경험을 토대로 공공부문 도입시 고려해야할 사항으로 조직 특성에 맞는 지표체계 설계, 다양한 이해관계자들 참여, 조직구조와 업무배분에 대한 유연성 확보, 조직 내외에 폭넓은 정보공개와 이해관계자의 참여를 통한 원활한 의사소통, 구성원의 자발적 참여와 수용성 확보를 위한 적극적 지원 서비스 등을 강조하고 있다.⁵⁾

이석환(2006)은 부천시 BSC 적용사례 분석에서 지방정부의 BSC 구축과정에서 유의할 사항으로 최고책임자의 지원과 관심, 구성원들의 자발적 참여, 성과관리 철학에 대한 이해, 성과의 인터넷 공개, 지표간 인과관계, 평가기준의 공정성과 형평성 유지 등을 제안하고 있다.⁶⁾

남창우(2008)는 공공부문에 BSC를 적용함에 있어서 장기적 관점에서 점진적 도입, BSC의 성과지표간 인과관계 분석, 조직 구성원의 참여와 커뮤니케이션을 통한 BSC 수용도 제고 노력 등이 고려되어야 한다고 제시하고 있다.⁷⁾

5) 강황선(2005), “정부조직내 Balanced Scorecard의 정착을 위한 연구 : 미국의 각 정부들의 경험을 중심으로”, 춘계학술대회 발표논문집, 한국정책분석평가학회, 15-31.

6) 이석환(2006), “공공부문 BSC(Balanced ScoreCard) 적용사례 분석 : 부천시의 사례를 중심으로”, 한국행정학보, 40(1), 127-149.

7) 남창우(2008), “공공부문의 조직형태별 BSC 구축사례의 특성분석 및 시사점 연구”, 도시행정학보, 21(1), 한국도시행정학회.

이처럼 공공부문에 BSC와 같은 성과관리시스템을 도입하여 성공적으로 정착해 나가기 위해서 고려되어야 할 사항에 대한 선행연구들을 정리해보면 <표 2-3>과 같다.

<표 2-3> 선행연구 정리

연구자 (연도)	분석대상	주요 내용
강황선 (2005)	미국내 각 정부조직의 BSC 사례 분석	○ 조직 특성에 맞는 성과지표체계 설계, 다양한 이해관계자들 참여, 조직구조와 업무배분에 대한 유연성 확보, 조직 내외에 폭넓은 정보공개와 이해관계자의 참여를 통한 원활한 의사소통, 구성원의 자발적 참여와 수용성 확보를 위한 적극적 지원 서비스
이석환 (2006)	부천시 BSC 사례분석	○ 최고책임자의 관심과 적극적 지원, 구성원들의 자발적 참여와 성과관리 철학에 대한 이해, 성과지표간 인과관계, 성과평가 결과의 인터넷 공개
남창우 (2008)	해양경찰청 등 3개 공공기관의 BSC 사례 분석	○ 장기적 관점에서 점진적 도입, BSC의 성과지표간 인과관계 분석, 조직 구성원의 참여와 커뮤니케이션을 통한 BSC 수용도 제고 노력
홍형득 외 (2010)	복지부 등 8개 중앙행정기관 성과관리시스템 사례 분석	○ 성과지표 설정 및 측정에 있어서 의사소통 채널과 제도적 장치 마련, 평가의 수용도 제고를 위해 구성원의 참여 및 의견수렴 ○ 많은 지표보다는 중요도와 난이도가 높은 핵심지표 위주로 조직별·부서별 특성에 맞는 성과지표 구성
류량도 (2008)	국내 기업(137개 기관)의 성과관리 분석	○ 장기적인 관점과 전략적 관점에 따라 조직특성, 구성원들의 역량, 조직의 역사 등을 종합 고려하여 성과관리시스템 설계
고완석 외 (2010)	한국관광공사 BSC 사례분석	○ 최고경영자(CEO)의 강력한 추진력 발휘, IT 기반의 성과관리 체계 도입 및 정착, 임직원의 적극적 참여와 자체 추진역량 확보, 보상체계(성과급 차등, 인사제도 반영)와 연계한 동기 부여
서경훈 (2006)	BSC의 주요 성공요인에 대한 실증연구	○ 전사 전략 및 비전, 목표 등의 BSC 정보를 전사적으로 공유, 효과적이고 적절한 성과지표 도출, 조직구성원들의 의사를 반영하여 목표 설정, 예산과 연계하여 목표수준 실행

이상에서 살펴본 바를 토대로 비전과 목표를 효율적으로 달성하기 위한 종합적 성과관리도구인 BSC를 공공부문에 성공적으로 구축하기 위한 고려사항으로 다음 사항들을 강조하고자 한다.

첫째, BSC는 이윤을 추구하는 민간기업을 대상으로 설계되었기에 이윤보다는 공공의 이익을 추구하는 공공부문에 대하여는 설립목적과 조직 특성, 서비스 형태 등을 고려하여 BSC 모델을 민간부문과는 다른 형태로 유연하게 수정 적용할 필요가 있다.

둘째, 조직의 외부환경, 내부역량, 업무 프로세스, 전략과 목표, 성과지표 등에 대한 충분한 분석을 통해 BSC 구축에 대한 장기적인 로드맵을 수립한 후 구성원들의 적극적인 참여와 커뮤니케이션 과정을 거치면서 점진적으로 도입, 발전시켜 나가야 한다

셋째, 미션, 비전, 전략목표 및 성과지표간에 적절성과 연계성이 확보되어야 한다. BSC 구축 시 효과적인 목표달성을 위해서 전사차원의 CSF와 KPI가 조직 전체에 캐스케이딩(Cascading : 전 조직에 걸쳐 조직의 BSC를 전개하는 과정으로서 전사적인 전략목표를 하부조직의 전략목표, 성과지표로 정렬하는 절차를 말함) 되어야 하고 불명확하거나 성과달성이 어려운 KPI가 선정되지 않도록 하는 한편, 실행과 관리가 용이하도록 KPI 개수를 적정하게 운영하는 것이 중요하다.

넷째, BSC 결과의 활용에 있어서 성과목표 달성도를 평가하고 그 결과와 연계된 보상체계가 마련되어야 한다. 그러나, 지나친 보상위주의 평가결과 활용은 BSC의 성과관리적 측면과 공공부문의 공익성 추구 목적을 고려할 때 신중히 운영할 필요가 있다.

제3장 BSC 운영사례

제1절 기관 개요

1. 공공기관의 유형 및 현황

공공기관이란 정부의 투자·출자 또는 정부의 재정지원 등으로 설립·운영되는 기관으로서 「공공기관의 운영에 관한 법률(이하 '공공기관운영법')」에 따라 기획재정부장관이 지정한 기관을 의미한다. 공공기관은 공공기관운영법에 따라 공기업·준정부기관과 기타 공공기관으로 구분되고, 공기업은 시장형 공기업과 준시장형 공기업으로, 준정부기관은 기금관리형 준정부기관과 위탁집행형 준정부기관으로 다시 세분화된다.

<표 3-1> 공공기관 유형 분류

유형구분	지정요건
① 공기업	직원 정원이 50인 이상이고, 자체수입액이 총수입액의 2분의 1 이상인 공공기관 중에서 기획재정부장관이 지정한 기관
시장형	자산규모가 2조원 이상이고, 총수입액 중 자체수입액이 85% 이상인 공기업(한국석유공사, 한국가스공사 등)
준시장형	시장형 공기업이 아닌 공기업(한국관광공사, 한국방송광고진흥공사 등)
② 준정부기관	직원 정원이 50인 이상이고, 공기업이 아닌 공공기관 중에서 기획재정부장관이 지정한 기관
기금관리형	국가재정법에 따라 기금을 관리하거나, 기금의 관리를 위탁받은 준정부기관(국민체육진흥공단, 한국문화예술회관위원회 등)
위탁집행형	기금관리형 준정부기관이 아닌 준정부기관 (한국교육학술정보원, 한국과학창의재단 등)
③ 기타공공기관	공기업, 준정부기관이 아닌 공공기관

자료 : 공공기관 경영정보 공개시스템(www.alio.go.kr)

2014년도 5월말 현재 공공기관운영법에 따라 공공기관으로 지정된 기관은 전체 303개로서 유형별로 살펴보면 공기업이 30개, 준정부기관이 87개, 기타공공기관이 186개 기관이다.

<표 3-2> 2014년도 공공기관 현황(303개, 2014.5월말 현재)

구 분	기관명
시장형 공기업 (14)	한국가스공사, 한국석유공사, 한국전력공사, 지역난방공사, 한국수력원자력(주), 한국중부발전(주), 한국서부발전(주), 한국동서발전(주), 한국남부발전(주), 한국남동발전(주), 인천국제공항공사, 한국공항공사, 부산항만공사, 인천항만공사
준시장형 공기업 (16)	한국조폐공사, 한국관광공사, 한국마사회, 한국광물자원공사, 대한석탄공사, 대한주택보증주식회사, 제주국제자유도시개발센터, 한국감정원, 한국도로공사, 한국수자원공사, 한국토지주택공사, 한국철도공사, 여수광양항만공사, 울산항만공사, 해양환경관리공단, 한국방송광고진흥공사
기금관리형 준정부기관 (17)	사립학교교직원연금공단, 공무원연금공단, 국민체육진흥공단, 영화진흥위원회, 한국문화예술회위원회, 한국언론진흥재단, 한국방송통신전파진흥원, 한국무역보험공사, 한국원자력환경공단, 국민연금공단, 근로복지공단, 기술신용보증기금, 신용보증기금, 예금보험공사, 한국자산관리공사, 한국주택금융공사, 중소기업진흥공단
위탁집행형 준정부기관 (70)	건강보험심사평가원, 국민건강보험공단, 한국보건산업진흥원, 한국노인인력개발원, 한국보건복지정보개발원, 한국보건복지인력개발원, 대한무역투자진흥공사, 에너지관리공단, 한국가스안전공사, 한국광해관리공단, 한국디자인진흥원, 한국산업기술진흥원, 한국산업기술평가관리원, 한국산업단지공단, 한국석유관리원, 한국세라믹기술원, 한국에너지기술평가원, 한국전기안전공사, 한국전력거래소, (재)우체국금융개발원, (재)한국우편사업진흥원, 우체국물류지원단, 정보통신산업진흥원, 한국과학창의재단, 한국연구재단, 한국인터넷진흥원, 한국정보화진흥원, 한국환경공단, 국립공원관리공단, 한국환경산업기술원, 국립생태원, 선박안전기술공단, 한국수산자원관리공단, 한국해양수산연수원, 한국교육학술정보원, 한국장학재단, 한국승강기안전관리원, 국제방송교류재단, 한국콘텐츠진흥원, 농림수산물식품기술기획평가원,

구 분	기관명
	농림수산물식품교육문화정보원, 축산물품질평가원, 한국농어촌공사, 한국농수산물유통공사, 한국고용정보원, 한국산업안전보건공단, 한국산업인력공단, 한국장애인고용공단, 한국승강기안전기술원, 한국청소년상담복지개발원, 한국청소년활동진흥원, 교통안전공단, 국토교통과학기술진흥원, 대한지적공사, 한국시설안전공단, 한국철도시설공단, 한국소비자원, 한국예탁결제원, 한국거래소, 한국원자력안전기술원, 독립기념관, 한국보훈복지의료공단, 한국임업진흥원, 도로교통공단, 한국소방산업기술원, 농업기술실용화재단, 중소기업기술정보진흥원, 소상공인시장진흥공단, 한국기상산업진흥원, 축산물안전관리인증원
기타 공공기관 (186)	경제인문사회연구회, 과학기술정책연구원, 국토연구원, 대외경제정책연구원, 산업연구원, 에너지경제연구원, 정보통신정책연구원, 통일연구원, 한국개발연구원, 한국교육개발원, 한국교육과정평가원, 한국교통연구원, 한국노동연구원, 한국농촌경제연구원, 한국법제연구원, 한국보건사회연구원, 한국여성정책연구원, 한국조세재정연구원, 한국직업능력개발원, 한국청소년정책연구원, 한국해양수산개발원, 한국행정연구원, 한국형사정책연구원, 한국환경정책평가연구원, 건설근로자공제회, 노사발전재단, 학교법인한국폴리텍, 한국기술교육대학교, 한국사회적기업진흥원, 한국잡월드, 한국투자공사, 한국수출입은행, 강릉원주대학교치과병원, 강원대학교병원, 경북대학교병원, 경상대학교병원, 부산대학교병원, 부산대학교치과병원, 서울대학교병원, 서울대학교치과병원, 전남대학교병원, 전북대학교병원, 제주대학교병원, 충남대학교병원, 충북대학교병원, 한국고전번역원, 한국사학진흥재단, 한국학중앙연구원, 국가평생교육진흥원, 동북아역사재단, 한국국제협력단, 한국국제교류재단, 재외동포재단, 북한이탈주민지원재단, (사)남북교류협력지원협회, 대한법률구조공단, 정부법무공단, 한국법무보호복지공단, 전쟁기념사업회, 한국국방연구원, 민주화운동기념사업회, 한국출판문화산업진흥원, 한국체육산업개발(주), 한국저작권위원회, 한국영상자료원, 한국문화진흥(주), 한국문화예술교육진흥원, 한국문화관광연구원, 한국문학번역원, 한국공예디자인문화진흥원, 태권도진흥재단, 영상물등급위원회, 아시아문화개발원, 세종학당재단, 대한체육회, 대한장애인체육회, 그랜드코리아레저(주), 국민생활체육회, 국립박물관문화재단, 게임물관리위원회, (재)한국문화정보센터, (재)체육인재육성재단,

구 분	기관명
기타 공공기관 (186)	(재)예술의전당, (재)예술경영지원센터, (재)명동·정동극장, (재)국악방송, (사)한국문화예술회관연합회, 가축위생방역지원본부, 국제식물검역인증원, 농업정책자금관리단, (주)강원랜드, (주)한국가스기술공사, 기초전력연구원, 인천종합에너지(주), 전략물자관리원, 한국로봇산업진흥원, 한국원자력문화재단, 한국전력기술(주), 한국표준협회, 한일산업기술협력재단, 한전원자력연료(주), 한전KDN(주), 한전KPS(주), 한국산업기술시험원, (재)한국보육진흥원, (재)한국장애인개발원, 국립암센터, 국립중앙의료원, 대한적십자사, 한국건강증진재단, 한국국제보건의료재단, 한국보건의료연구원, 한국사회복지협의회, 한국의료분쟁조정중재원, 한국보건의료인국가시험원, 수도권매립지관리공사, 한국양성평등교육진흥원, 한국건강가정진흥원, 한국여성인권진흥원, (주)위터웨이플러스, (주)한국건설관리공사, 주택관리공단, 코레일관광개발(주), 코레일네트웍스(주), 코레일로지스(주), 코레일유통(주), 코레일테크(주), 항공안전기술센터, 주식회사 부산항보안공사, 주식회사 인천항보안공사, 한국어촌어항협회, 한국해양과학기술원, 한국해양과학기술진흥원, 항로표지기술협회, 한국정책금융공사, 코스콤, 한국산업은행, 중소기업은행, 산은금융지주, (재)우체국시설관리단, 광주과학기술원, 기초과학연구원, 기초기술연구회, 대구경북과학기술원, 별정우체국연금관리단, 산업기술연구회, 연구개발특구진흥재단, 한국건설기술연구회, 한국과학기술기획평가원, 한국과학기술연구원, 한국과학기술원, 한국과학기술정보연구원, 한국기계연구원, 한국기초과학지원연구원, 한국생명공학연구원, 한국생산기술연구원, 한국식품연구원, 한국에너지기술연구원, 한국원자력연구원, 한국원자력의학원, 한국전기연구원, 한국전자통신연구원, 한국지질자원연구원, 한국천문연구원, 한국철도기술연구원, 한국표준과학연구원, 한국한의학연구원, 한국항공우주연구원, 한국화학연구원, 한국공정거래조정원, 한국원자력통제기술원, 88관광개발(주), 국방과학연구소, 국방기술품질원, 한국문화재보호재단, 녹색사업단, (주)중소기업유통센터, 신용보증재단중앙회, 창업진흥원, 한국벤처투자, 한국발명진흥회, 한국특허정보원, 한국지식재산연구원, 한국지식재산보호협회, 한국희귀의약품센터, 한국의약품안전관리원

자료 : 공공기관 경영정보 공개시스템(www.alio.go.kr)

2. 일반현황⁸⁾

한국수산자원관리공단(이하 '공단')은 친환경적으로 수산자원을 보호·육성하고 어장관리 및 기술을 연구·개발·보급하는 등 수산자원관리 사업을 수행하기 위하여 「수산자원관리법」에 그 설립근거를 두고 2011년 1월에 설립되었다. 과잉어획과 지구온난화 등에 따른 환경의 변화로 고갈되어 가고 있는 수산자원을 회복시키고 어업생산성을 증대시키는 물론, 수산자원사업의 전문성과 효율성을 높임으로써 어촌의 경제·사회적 발전에 기여하고자 설립된 공공기관으로서 공공기관의 유형 중 위탁집행형 준정부기관에 해당된다.

공단의 주요사업은 인공어초·바다숲·바다목장의 조성과 수산종묘의 방류 등 수산자원조성사업, 수산자원 관련 기술개발·적지조사·효과분석 등 연구사업, 총허용어획량(TAC) 조사사업, 수산자원의 브랜드화 사업 등이다.

2013년도 결산을 기준으로 공단의 수입지출 현황을 살펴보면 <표 3-3>와 같이 국고보조금 수입 695억원을 포함하여 전체 704억원의 수입이 있었고, 인건비로 62억원, 경상운영비로 66억원, 사업비로 567억원 등 전체 704억원의 지출이 있었다.

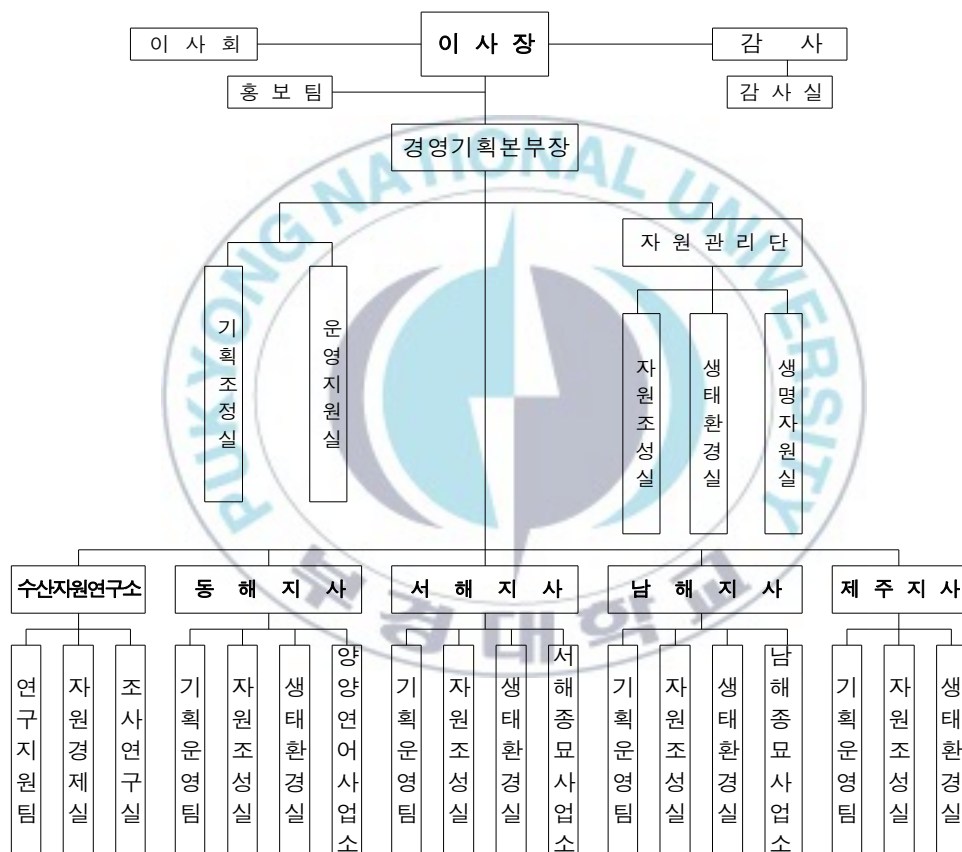
<표 3-3> 수입·지출현황(단위 : 백만원)

구분			2011년 결산	2012년 결산	2013년 결산
수입	정부지원수입	보조금	53,295	58,674	69,500
		위탁수입			440
	부대수입			305	453
	수입 합계		53,295	58,979	70,393
지출	인건비		5,535	6,028	6,221
	경상운영비		6,533	7,937	6,619
	사업비		41,227	44,709	56,660
	기타			305	893
	지출 합계		53,295	58,979	70,393

8) 한국수산자원관리공단 홈페이지, "<http://www.fira.or.kr>"

2014년 9월말 기준으로 조직구성은 <그림 3-1>과 같이 본사(1단 6실 1팀), 1개 연구소(1팀 2실), 4개 지사(4팀 8실 3사업소)로 각각 구성되어 있고, 정원 120명에 현원 98명으로 이루어져 있다.

<그림 3-1> 조직도



공단은 '우리는 수산자원을 풍요롭게 하여 행복한 삶에 기여한다'라는 미션 아래 '녹색바다를 디자인하는 수산자원사업의 글로벌 리더'라는 비전을 수립하고 이를 달성하기 위해 '수산자원사업 고도화', '지속성장 미래대

응', '고객만족 동반성장', '혁신경영 기반구축' 등의 4대 경영전략을 세워 실현해 나가고 있다(<그림 3-2> 참조).

<그림 3-2> 미션, 비전 등 경영전략 체계도



자료 : 한국수산자원 관리공단 내부자료

3. 경영환경

공단의 국내·외 환경을 살펴보면 지구 온난화 등 기후변화로 인한 해수면 상승으로 바다사막화(갯녹음 현상)가 진행되어 어·패류의 산란장 및 서식장이 지속적으로 감소하고 있다. 또한 FTA 등 시장개방으로 수산물 교역이 증가하고 있으며, 불법어업·어장환경 관리, 위생·원산지 증명 요구 등 국제규제도 지속적으로 강화되고 있는 추세이다. 이러한 상황에서 공단의 경영환경을 기회와 위협요인, 강점과 약점으로 나누어 SWOT⁹⁾분석기법으로 정리해보면 <그림 3-3>과 같다.

<그림 3-3> 경영환경 SWOT 분석

- 수산자원사업 분야 국내 유일한 공공기관 - 수산자원 조성·관리 분야 법률적 지위 보장 - 수산자원조성 관련 전문역량 보유 - 해역별 사업관리체계 구축 - 수산자원 조성분야 해외진출 인적자원 보유 - 수산자원관리 관련 정보데이터 구축 - 성과중심의 조직문화 형성 - 기관장의 사업 이해도 및 강력한 리더십	- 수산자원·해양생태계에 대한 국민 관심 증가 - 정부의 수산자원분야 전문적인 관리 의지 - 바다식목일 제정 등 국가적 지원 - 수산자원사업 통합관리필요성 증대 - 저탄소·녹색성장 분야 산업 수요 증가 - 레저 및 체험형 문화에 대한 수요 증가 - 수산자원조성 사업에 대한 어업인 요구 - 자원조성 관련 자율관리 공동체 활성화	
	강점 약점	기회 위협
- 원천기술의 산업화 적용에 장기간 소요 - 수산자원사업 효과에 대한 지역별 편차 - 평가 및 경제적 효과분석 표준화 미확립 - 사업에 대한 경제적 효과 입증 미흡 - 수산자원을 활용한 사업화 영역 협소 - 전략과 연계된 통합성과관리체계 구축 미흡 - 고객중심경영 및 홍보 추진체계 미흡 - 수산자원조성 분야 전문 인적자원 Pool 부족	- FTA, DDA 등 국제적 수산규제 심화 - 수산자원조성사업에 대한 국민인식 부족 - 수산자원사업 관련 어업인과 공감대 부족 - 관련 기관 및 단체의 사업수행 의지 - 국가주도 사후관리에 예산당국의 부정적 견해 - 기후변화 관련 대응 방안 요구 증대 - 지속적인 경영효율화 및 선진화 요구 - 기관의 단기 성과 창출 요구	

자료 : 한국수산자원관리공단 내부자료

9) 기업의 내부환경과 외부환경을 분석하여 강점(strength), 약점(weakness), 기회(opportunity), 위협(threat) 요인을 규정하고 이를 토대로 경영전략을 수립하는 기법

제2절 성과관리제도(BSC) 운용

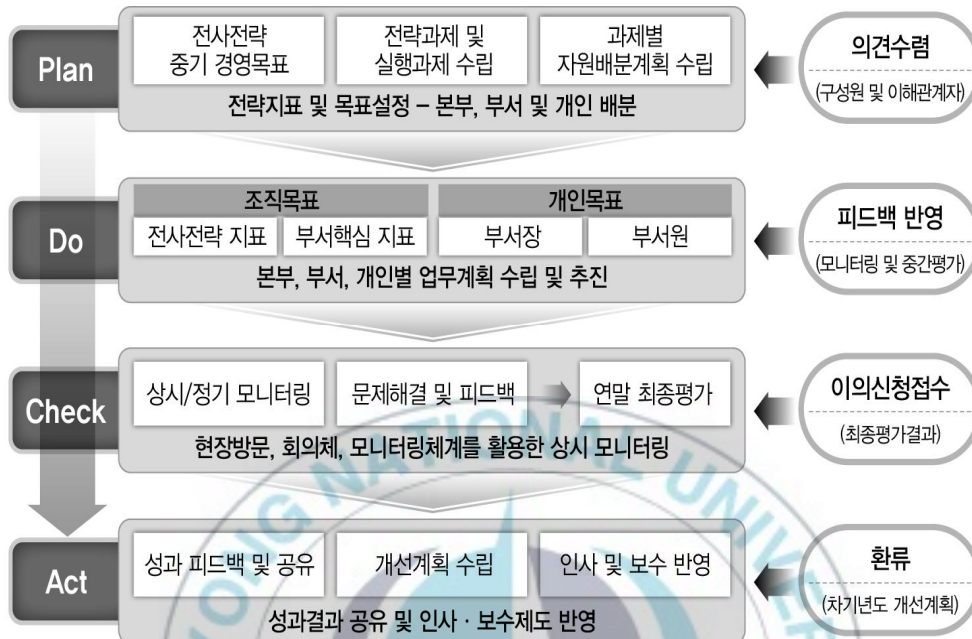
1. 도입경과

공단은 2011년도에 설립된 기관으로서 직원 의견수렴과 내부검토 과정을 거쳐 당해연도 10월에 공단의 미션과 비전, 전략 등을 담은 중장기 경영목표(안)를 수립한 후 이사회 의결과 해양수산부장관의 승인을 거쳐 확정하였고, 이에 확정된 경영목표를 효율적으로 달성하고 공정하고 투명한 성과평가와 합리적인 보상을 통한 기관 경쟁력 제고 및 경영 효율화 등을 위하여 2011년 12월에 내부성과관리 편람(안)을 마련하여 이사회 의결을 거쳐 최종 확정함으로써 성과관리제도(BSC)를 본격적으로 시행하였다. 이러한 성과평가 결과는 조직 구성원들의 기본연봉과 성과급 차등 및 근무 성적평정 등의 인사고과 자료로 활용하고 있다.

2. 성과관리 기본방향

공단은 PDCA(plan-do-check-act)관점으로 성과관리프로세스를 구축하고 있다. 계획단계(Plan)에서는 전사적 중장기 경영목표를 기반으로 구성원 등의 의견수렴을 통해 부서별 및 개인별로 목표와 성과지표(KPI)를 합리적으로 설정·배분한다. 실행단계(Do)에서는 부서별 및 개인별로 할당된 목표와 성과지표의 효율적 달성을 위하여 업무계획을 수립·추진한다. 점검단계(Check)에서는 현장방문, 회의체 등의 방식으로 추진과정에 대한 모니터링을 실시하면서 연말에 부서 및 개인의 업무실적과 개인역량에 대하여 종합적으로 최종평가를 실시한다. 마지막으로 환류단계(Act)에서는 이러한 최종성과평가 결과를 구성원들의 보수와 인사고과에 각각 반영한다(<그림 3-4>, <그림 3-5> 참조).

<그림 3-4> 성과관리체계도



자료 : 한국수산자원 관리공단 내부자료

<그림 3-5> 성과평가지표 도출 및 평가결과 활용도



자료 : 한국수산자원 관리공단 내부자료

3. 성과관리 지표 설계

공단은 수산자원사업의 여건과 정부의 정책방향 등 대내·외 경영환경에 대하여 SWOT분석을 실시하여 비전으로 '녹색바다를 디자인하는 수산자원사업의 글로벌 리더'를 설정하고 '수산자원사업 고도화', '지속성장 미래대응', '고객만족 동반성장', '혁신경영 기반구축' 등의 4대 경영전략과 '수산자원 인프라 조성 확대', '수산자원 증대와 생물다양성 유지', '수산자원의 과학적 관리체계 구축' 등의 12대 전략과제를 설정하였다. 그리고 이러한 전략과제와 연계하여 KPI를 도출하였고 이렇게 도출된 KPI는 외부평가지표와 전략/경영지표로 각각 분류된다(<표 3-4> 참조).

KPI 이외에 예산관리, 전산시스템 운영 등 부서에서 고유적으로 수행하는 업무는 부서운영지표로, 교육훈련이나 제안활동 등 전 부서에서 공통적으로 추진하는 사항은 전사공통지표로 각각 설정하여 KPI와 함께 부서별 및 개인별 성과평가지표로 확정된다(<표 3-5>, <표 3-6> 참조).

부서별로 성과관리지표 구성현황을 살펴보면 KPI와 연계된 외부평가지표와 전략/경영지표가 30~90%, 부서운영지표와 전사 공통지표가 10~70%로 구성되어 있다. 이는 지표의 중요도와 난이도, 전략적 의미 등을 고려하여 부서별로 성과지표별 가중치를 달리 운영하고 있다(<표 3-7> 참조).

KPI 등 성과평가지표의 경우 목표대비 달성수준을 정량적으로 평가하는 계량적 측정지표와 추진활동의 적정성과 성과수준 등을 정성적으로 평가하는 비계량적 측정지표를 각각 활용하고 있다.

<표 3-4> 전략목표, 전략과제 및 KPI

4대 전략목표	12대 전략과제	KPI
수산자원사업 고도화	수산자원 인프라 조성 확대	조성 면적 증가율
		특성화 바다숲 조성 면적
		연안어장 생태환경 개선율
		이식해조류 종묘 자립도
		어패류 서식공간 조성면적
		연안 수산자원 증가 실적
		유용생물량 증가실적
	수산자원 증대와 생물다양성 유지	유전적 다양성 분석·평가 규모
		연어 및 조기류 종묘 방류 실적
	수산자원의 과학적 관리체계 구축	적지조사 면적
		TAC 조사를 통한 정책지원
		조사 분석 기관 수용률
		수산자원조성정보 GIS 구축
지속성장 · 미래대응	신성장 수산자원사업 개발	내수면 자원조성 인프라 구축도
		해외 수산자원사업 수행도
	저탄소 녹색성장사업 강화	해조류 바이오매스 대량생산사업 수행도
		해조류 산업화 지적재산권 개발 건수
	수산자원의 고부가가치화	기후변화 대상 모니터링 종수
		해양체험 시설사업 추진도
		생태체험 프로그램 활용
고객만족 · 동반성장	수산분야 고객 참여 확대	고객만족도
		국민체감도
		경영공시 오류율
		바다식목일 인지도 확산
	수산자원 대외협력 강화	국내 교류협력실적
		해외 교류협력실적
	정책 부응형 사회적책임 강화	수탁자원사업 수탁규모 확대
		종합청렴도
혁신경영 기반구축	전략중심의 경영시스템 구축	사회공헌 프로그램 활동건수
		정부권장정책 이행실적
		업무효율
	FIRA 고유 조직문화 정착	계량관리업무비
		성과관리고도화
		핵심인재 확보율
	열린경영 실현	인당지식건수
		총인건비 인상률
		이사회 활동 실적
		전문소통채널 활용실적
		현안과제 해결률

자료 : 한국수산자원관리공단 내부자료

<표 3-5> 부서운영지표 사례

부서명	지표명	산식	비고
기획조정실	예산관리의 적정성	예산집행 및 관리에 대한 적정성 평가	비계량
	예산 확보율	실제 확보예산 / 한도내 예산	계량
	예산 증대율	차기년도 예산 / 금년도 예산	계량
	지시사항 이행률	이행실적 / 지시사항	계량
운영지원실	전산시스템 개선율	개선실적 / 오류사항	계량

자료 : 한국수산자원관리공단 내부자료

<표 3-6> 전사 공통지표 사례

지표명	산식	비고
교육이수실적	이수시간 / 목표시간	계량
제안실적	제안건수 / 목표건수	계량
홍보실적	홍보건수 / 목표건수	계량

자료 : 한국수산자원관리공단 내부자료

<표 3-7> 부서별 성과관리지표 구성 현황(단위 : %)

구분		계	외부평가 지표	전략/경영 지표	부서운영 지표	전사공통 지표
경영기획 본부	기획조정실	100	60	10	25	5
	경영관리실	100	80	10	5	5
	운영지원실	100	80	10	5	5
자원관리 본부	전략사업실	100	60	10	25	5
	자원조성실	100	70	10	15	5
	생태환경실	100	60	20	15	5
	수산종묘실	100	50	30	15	5
수산자원 연구소	자원경제실	100	30	10	55	5
	조사연구실	100	-	70	25	5
동해지사	자원조성실	100	70	-	25	5
	생태환경실	100	60	10	25	5
	양양연어사업소	100	50	20	25	5
서해지사	자원조성실	100	70	10	15	5
	생태환경실	100	60	10	25	5
	부안사업소	100	-	30	65	5
남해지사	자원조성실	100	70	10	15	5
	생태환경실	100	60	10	25	5
	완도사업소	100	-	30	65	5
제주지사	자원조성실	100	70	10	15	5
	생태환경실	100	60	10	25	5

자료 : 한국수산자원관리공단 내부자료

4. 성과관리위원회 운영

공단은 성과관리의 효율성과 공정성을 높이기 위하여 내부성과관리편람과 성과평가결과 등을 심의·확정하는 성과관리위원회와 비계량지표의 평가를 담당하는 평가단 등을 운영하고 있다(<그림 3-6> 참조).

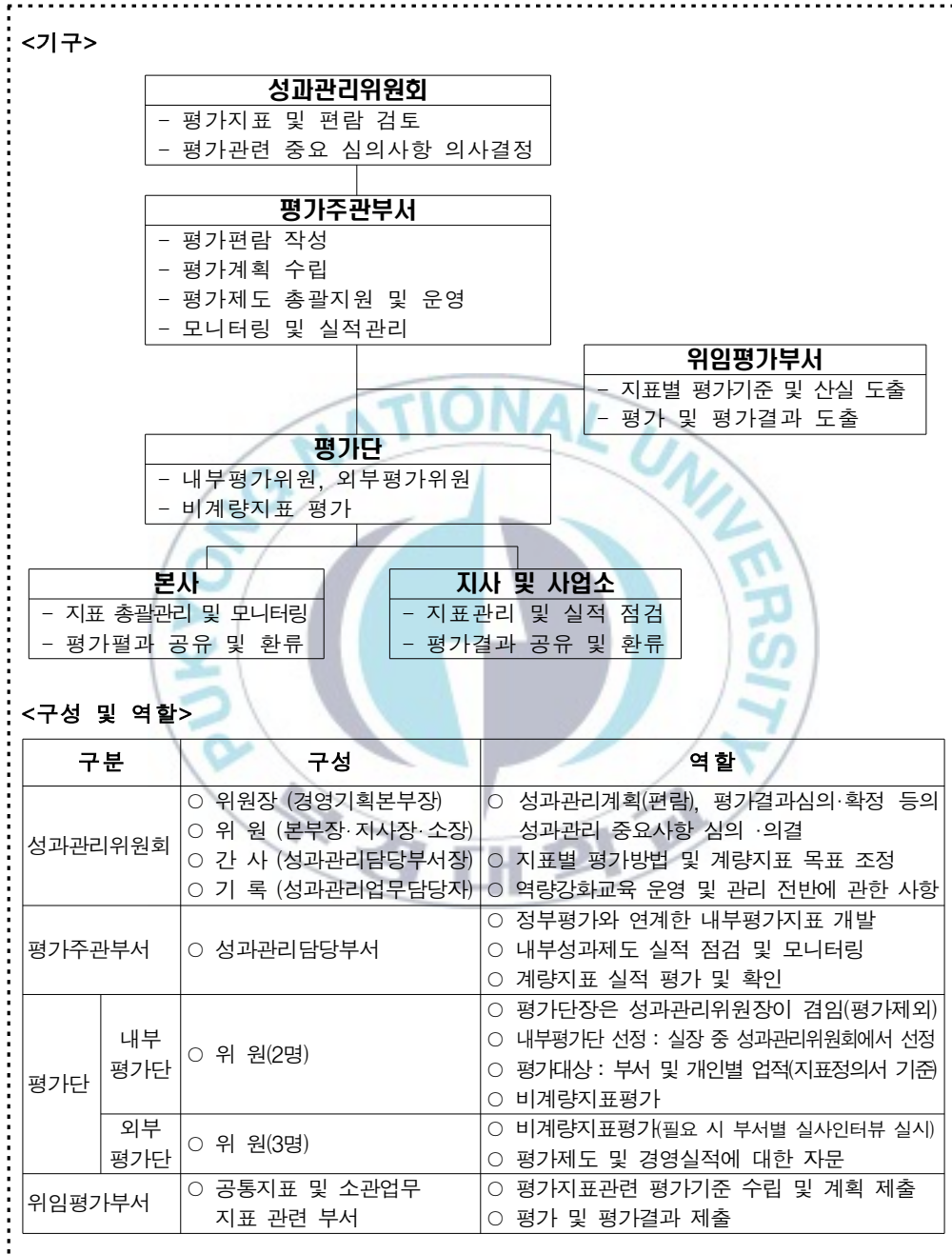
성과관리위원회는 위원장을 포함한 7인 이상의 위원으로 구성되어 성과관리편람 심의·의결에 관한 사항, 지표별 평가방법 및 계량지표 목표조정에 관한 사항, 내·외부 평가위원 선정에 관한 사항, 평가결과 심의·의결 및 이의조정에 관한 사항, S등급자 공개에 관한 사항, 역량강화 교육 운영 및 관리 전반에 관한 사항을 논의하고 결정하는 역할을 수행한다.

평가단은 단장과 내·외부 평가위원으로 구성되어 있다. 단장은 성과관리위원장이 겸임하고 평가위원은 성과관리위원회에서 내부위원 2명과 외부위원 3명을 선정하여 운영하고 있으며 비계량지표를 평가하는 기능을 수행한다.

평가주관부서는 성과관리담당부서로서 평가지표의 개발에 관한 사항, 내부성과제도 실적 점검 및 모니터링에 관한 사항, 계량지표 실적 평가 및 확인에 관한 사항, 평가결과 검토 및 정리에 관한 사항의 업무를 처리한다.

위임평가부서는 계량지표와 교육이수실적, 제안실적 등의 전사공통지표에 대한 평가기준을 마련하고 부서 및 개인별 실적자료를 제출받아 지표별 목표달성 여부를 분석하고 평가하여 그 결과를 평가주관부서에 제출하는 역할을 한다.

<그림 3-6> 성과관리위원회 운영체계



자료 : 한국수산자원관리공단 내부자료

5. 성과평가 방법

공단의 내부성과평가는 <표 3-8>과 같이 크게 업적평가와 개인역량평가로 구분되고 업적평가는 다시 부서업적평가와 개인업적평가로 분류된다.

업적평가의 경우 계량지표와 계획수립의 적정성, 성과수준, 추진효과 등의 비계량지표를 각각 평가하는 것으로서 계량지표는 위임평가부서와 평가주관부서에서 전산데이터 또는 실적자료를 토대로 평가하고, 비계량지표는 부서별 또는 개인별 성과보고서를 바탕으로 내·외부로 구성된 별도의 평가단에서 평가를 실시한다.

개인역량평가는 공통역량과 직무역량, 리더십역량을 각각 평가하는 것으로서 이중 리더십 역량은 보직자와 1급 직원에게만 해당하는 평가항목이다. 공통역량은 미래지향성, 혁신성, 책임감, 열정을 평가하는 것이고 직무역량은 전문성, 의사소통능력, 위기관리능력, 윤리의식을 평가하는 것이다. 리더십역량은 변화관리, 조직구성원 육성, 전략적 기획력, 조직 성과관리를 평가한다. 피평가자의 직상급자와 차상급자가 평가자가 되어 공통역량과 직무역량 등을 각각 평가한 후 그 결과를 50%씩 반영하여 산출하는 방식이다. 이러한 역량평가 결과는 보직자와 1~3급의 경우는 20%, 4~5급은 30%, 6급은 40%를 각각 반영함으로써 직급별로 내부성과평가에 반영하는 비율을 달리 운영하고 있다(<표 3-9> 참조).

업적평가와 개인역량평가를 종합하여 최종 성과평가결과를 산출함에 있어서 보직자와 1급은 부서업적 평가결과를 80%, 개인역량 평가결과를 20% 반영하고 있고, 2~3급은 부서업적 60%, 개인업적 20%, 개인역량 20%를, 4~5급은 부서업적 50%, 개인업적 20%, 개인역량 30%를, 6급은 부서업적 40%, 개인업적 20%, 개인역량 40% 반영하고 있다. 따라서 상위 직급일수록 부서업적 평가결과의 반영비율이 높고, 하위 직급일수록 개인역량 평가

결과의 반영비율이 높다(<표 3-10> 참조).

<표 3-8> 내부성과평가 개요

구 분			대상기간	평가시기	평 가 개 요
내 부 성 과 평 가	업 적 평 가	부서 평가	1.1.~12.31.	12월 ~익년 1월	• 업적평가표, 부서성과보고서를 토대로 평가 - 계량 및 비계량 지표 평가 - 정부경영평가 지적사항 개선사항 반영
		개인 평가	1.1.~12.31.	12월 ~익년 1월	• 개인성과보고서를 토대로 평가 - 주요 성과 및 경영목표 달성 기여도 - 전년대비 성과개선도
	개인 역량평가		1.1.~12.31.	12월 ~익년 1월	• 공통역량 : 미래지향, 혁신, 책임감 열정 • 직무역량 : 전문성, 의사소통, 위기관리, 윤리 • 리더십역량 : 변화관리, 조직구성원 육성, 전략적 기획력 조직성과관리

자료 : 한국수산자원관리공단 내부자료

<표 3-9> 직급별 역량평가결과 반영비율

구분	리더십역량	직무역량	공통역량	계
보직자/1급	10%	5%	5%	20%
2~3급	-	10%	10%	20%
4~5급	-	15%	15%	30%
6급	-	20%	20%	40%

자료 : 한국수산자원관리공단 내부자료

<표 3-10> 직급별 업적평가 및 역량평가 반영비율

구 분	부서업적평가	개인업적평가	개인역량평가	종합
보직자/1급	80%	-	20%	100%
2~3급	60%	20%	20%	100%
4~5급	50%	20%	30%	100%
6급	40%	20%	40%	100%

자료 : 한국수산자원관리공단 내부자료

6. 성과평가결과의 활용

조직은 구성원들이 열심히 일할 의지와 동기를 가지고 비전과 목표를 달성하고 성과를 제고할 수 있도록 성과평가결과에 따른 공정하고 적절한 보상시스템을 갖출 필요가 있다. 공단은 성과평가결과를 기본연봉 인상률 차등 적용, 성과급의 차등 지급, 우수 부서 및 개인에게 포상 실시, 승진포인트 도출 등의 근무성적평정, 경력개발 계획 수립, 역량강화를 위한 교육훈련 실시 등에 활용하고 있다. 또한 최근 2개년의 평가결과를 토대로 직책 보임대상 후보자를 선발하고 직무순환과 우수인재의 적재적소 배치 등을 위한 인사자료로도 활용한다(<표 3-11> 참조).

<표 3-11> 성과평가결과 활용 내역

활용 영역	상세 내역
기본급	■ 종합평가 등급에 따라 기본급 인상률 차등 적용
자체 성과급	■ 종합평가 등급에 따라 자체 성과급 차등 지급 ■ 자체 성과급은 2013년도 경영실적평가 실사이전에 지급 완료
승진	■ 종합평가 등급에 활용하여 승진 Point 도출 및 승진대상 Pool 결정
직책보임	■ 최근 2개년 역량평가등급 및 업적평가등급을 활용하여 직책 보임 대상 후보자 선발
이동	■ Job Market을 통한 이동 시 종합평가 등급을 반영하여 이동자 선발 ■ 직무순환제도를 통한 이동 시 희망자가 많을 경우 종합평가 등급을 토대로 우수인재 우선 배치
교육훈련	■ 차년도 역량개발 필요 영역의 확인 및 경력개발 계획 수립

자료 : 한국수산자원관리공단 내부자료

제4장 BSC 발전방안

제1절 BSC 문제점

1. BSC의 준비와 적응기간 부족

BSC는 기관의 미션, 비전, 전략목표, 성과지표(KPI) 등을 수립하고 그 집행과정과 결과를 체계적이고 전문적으로 관리하는 활동을 말하는데, 이러한 경영관리 방식의 변화는 조직운영의 틀을 바꾸는 혁신적인 것으로서 사전준비와 충분한 적응기간을 거쳐 도입되어 점진적으로 개선되고 발전되어야 한다. 또한 성과평가를 성공적으로 수행하기 위해서는 목표의 달성수준을 측정하기 위한 성과지표와 측정산식 등에 대한 충분한 연구와 검토가 뒷받침되어야 한다.

공단의 경우 2011년 1월에 신설된 공공기관으로서 매년 정부의 공공기관 경영실적 평가에 효율적으로 대비하고 체계적 성과관리를 위하여 BSC 운영의 필요성을 인식하였으나, 일정기간 시범운영을 거쳐 성과지표의 타당성이나 수용정도 등을 충분히 검토하지 않고 신설된 당해 연도부터 BSC를 전면적으로 시행함에 따라 그에 대한 전반적인 이해는 물론 공감대 형성이 제대로 이뤄지지 않은 상태에서 BSC를 도입·운영하고 있다.

내부성과관리 편람을 살펴보면 그 내용이 복잡하고 난해하여 직원들이 BSC를 쉽게 이해하고 받아들이기 힘든 상황이며, 구성원들을 대상으로 평가제도에 대한 체계적인 교육도 이뤄지지 않고 있어 직원들의 관심도와 수용도를 제고시키고 성과관리 문화를 확산하는 데에 한계가 있다. 조직의 효율적 운영과 기능 강화를 위하여 매년 조직개편이 이루어 졌고 이에 따

른 평가전담부서의 변경, 잦은 인사발령으로 인하여 BSC 업무담당자가 짧게는 6개월, 길게는 1년마다 변경됨에 따라 담당자가 BSC 관련업무를 제대로 이해하고 전문적으로 수행하는 데에도 많은 어려움이 있었을 거라 판단된다(<표 4-1> 참조).

<표 4-1> 연도별 조직개편 및 BSC 담당자 등 변경현황

구분	조직개편	평가전담 부서 (관리기간)	BSC 담당자 (관리기간)	비고
2011년도	공단 신설	전략사업정책실 (1~6월) 경영기획실 (7~12월)	○○○ (1~6월) ◆◆◆ (7~12월)	7월에 평가전담부서 및 업무담당자 변경
2012년도	2012.1월	경영관리실 (1~12월)	○○○ (1~12월)	1월에 평가전담부서 및 업무담당자 변경
2013년도	2013.1월	경영관리실 (1~12월)	○○○ (1~8월) □□□ (9~12월)	9월에 업무담당자 변경
2014년도	2014.1월	기획조정실 (1월~현재까지)	□□□ (1월~현재까지)	1월에 평가전담부서 변경

자료 : 한국수산자원관리공단 내부자료

2. 전사 경영목표의 하위부서로의 Cascading 미흡

성과지표는 부서의 성과를 직접적으로 측정할 수 있는 구체적이고 중요한 도구로서 공단의 성과평가지표 도출과정은 전사 KPI → 본부 KPI → 부서 KPI → 개인 PKI 등 Top-Down 방식으로 목표와 KPI를 연계·할당하는 구조로 설계되어 있다. 실제 부서별 KPI 현황을 살펴보면 부서 KPI만 설정되어 있고 그 부서의 상위 조직인 본부, 지사, 연구소 단위의 목표와 KPI는 설정되어 있지 않아 성과지표가 전략적이고 체계적으로 연계·할당되지 못하고 있는 실정이다.

3. 부서별 KPI 불균형

경영목표와 전략과제 등의 달성 정도를 측정하기 위하여 부서별 KPI를 설정하고 운영함에 있어서 다음과 같은 몇 가지 문제점을 내포하고 있다.

첫째, 부서별 평가지표 개수의 불균형이다. 부서별 평가지표 현황을 살펴보면 <표 4-2>와 같이 전체적으로 지표의 수가 과다하고 부서별로도 차이가 있어 평가자료 작성과 지표관리 등에 투입되는 행정부담이 과다하고 부서별로도 균형적이지 못한 실정이다. 또한, 부서별로 계량지표와 비계량지표의 비중이 상이하여 지표의 합리적 운영이 이뤄지지 못하고 있다.

<표 4-2> 부서별 계량지표 및 비계량지표 현황(단위 : 개)

구분	계	계량지표	비계량지표
감사실	8 (100%)	4 (50%)	4 (50%)
경영기획 본부	기획조정실	17 (100%)	6 (35%)
	경영관리실	20 (100%)	8 (40%)
	운영지원실	18 (100%)	11 (61%)
자원관리 본부	전략사업실	17 (100%)	11 (65%)
	자원조성실	17 (100%)	12 (71%)
	생태환경실	17 (100%)	12 (71%)
	수산종묘실	15 (100%)	9 (60%)
수산자원 연구소	자원경제실	13 (100%)	9 (69%)
	조사연구실	13 (100%)	10 (77%)
동해지사	자원조성실	13 (100%)	10 (77%)
	생태환경실	13 (100%)	10 (77%)
	양양연어사업소	16 (100%)	10 (63%)
서해지사	자원조성실	12 (100%)	8 (67%)
	생태환경실	13 (100%)	10 (77%)
	부안사업소	8 (100%)	6 (75%)
남해지사	자원조성실	14 (100%)	11 (79%)
	생태환경실	13 (100%)	10 (77%)
	완도사업소	8 (100%)	6 (75%)
제주지사	자원조성실	14 (100%)	10 (71%)
	생태환경실	13 (100%)	10 (77%)

자료 : 한국수산자원관리공단 내부자료

둘째, 지표별 가중치 배분의 불균형이다. 평가지표의 가중치는 해당 지표의 중요도와 관리 난이도를 의미하는 것으로 동일 지표에 대하여는 가중치 적용에 있어 균형적 관계를 유지해야 한다. 부서별 지표 가중치 현황을 살펴보면 <표 4-3>과 같이 가중치 배분이 적정하게 이뤄지지 않고 있고 어떤 기준과 절차에 의해 도출되었는지 그 근거도 명확하지 않다. 동일 지표인데도 불구하고 부서별로 가중치를 달리하여 운영함으로써 평가결과의 공정성을 저해할 우려가 있다.

<표 4-3> 부서별 지표 가중치 현황(단위 : %)

구분		계	외부평가 지표	전략/경영 지표	부서운영 지표	전사공통 지표
경영기획 본부	기획조정실	100	60	10	25	5
	경영관리실	100	80	10	5	5
	운영지원실	100	80	10	5	5
자원 관리 본부	전략사업실	100	60	10	25	5
	자원조성실	100	70	10	15	5
	생태환경실	100	60	20	15	5
	수산종묘실	100	50	30	15	5
수산자원 연구소	자원경제실	100	30	10	55	5
	조사연구실	100	-	70	25	5
동해지사	자원조성실	100	70	-	25	5
	생태환경실	100	60	10	25	5
	양양연어사업소	100	50	20	25	5
서해지사	자원조성실	100	70	10	15	5
	생태환경실	100	60	10	25	5
	부안사업소	100	-	30	65	5
남해지사	자원조성실	100	70	10	15	5
	생태환경실	100	60	10	25	5
	완도사업소	100	-	30	65	5
제주지사	자원조성실	100	70	10	15	5
	생태환경실	100	60	10	25	5

자료 : 한국수산자원관리공단 내부자료

셋째, 지표의 목표 값 설정에 대한 기준이 불명확하다. KPI 목표 값의 경우 구체적 기준 없이 부서별로 자율적으로 설정·운영되고 있어 동일지표임에도 목표 값이 부서별로 상이할 수 있고 목표치 달성 가능성을 높이기 위하여 자의적으로 목표 값을 낮추는 문제도 발생할 수 있다.

4. 변별력이 약한 계량지표 운영

성과지표 개발 시 부서 또는 개인은 수행업무를 정확하게 반영하는 성과지표보다는 비교적 달성 가능성이 높은 성과지표를 설정하려는 경향이 있다. 전사공통지표로 설정되어 있는 교육이수실적과 제안실적을 살펴보면 다음과 같다. 교육이수실적은 부서원 개개인이 연간 35시간의 교육을 이수하면 만점이고, 제안실적의 경우는 개인별 연간 2건만 제안하면 실제 업무에의 반영여부와 관계없이 만점을 주고 있어 모든 부서가 100% 달성하고 있다. 따라서 이러한 지표들은 변별력이 약해 지표의 조정이 이루어질 필요가 있다.

5. 평가군 분류 시 업무특성 반영 미흡

부서평가를 위한 평가군은 본사와 연구소·지사의 2개로 분류되어 있고 본사의 경우에는 기획, 인사, 회계 등 사업지원 업무를 수행하는 부서(기획조정실, 경영관리실, 운영지원실, 전략사업실)와 수산자원조성사업 등 사업기능을 수행하는 부서(자원조성실, 생태환경실, 수산종묘실)가 함께 편성되어 있다(<표 4-4> 참조).

사업지원부서와 사업수행부서는 과업영역과 업무특성이 상이한 부서임에도 동일 평가군내에 편성되어 있어 부서간 비교 가능성과 연관성이 미흡한

실정이고 전략적으로 상호 연계되지 못하는 문제점을 내포하고 있다.

개인평가등급 부여를 위한 평가군은 보직자, 2-3급, 4-5급, 6급의 4개로 설정되어 있다. 이는 계급별로 업무의 영역과 책임, 난이도 등이 다름에도 불구하고 2급과 3급을, 4급과 5급을 각각 1개의 평가군으로 묶어 평가함으로써 비교의 동질성이 확보되지 못한 측면이 있다(<표4-5> 참조).

<표 4-4> 부서 평가군 분류

평 가 군	개수	해당부서
본 사	8	기획조정실, 경영관리실, 운영지원실, 감사실 전략사업실 자원조성실, 생태환경실, 수산종묘실
연구소·지사	14	수산자원연구소 : 자원경제실, 조사연구실 동해지사 : 자원조성실, 생태환경실 서해지사 : 자원조성실, 생태환경실 남해지사 : 자원조성실, 생태환경실 제주지사 : 자원조성실, 생태환경실 양양연어사업소, 완도종묘사업소, 부안종묘사업소, 선박

자료 : 한국수산자원관리공단 내부자료

<표 4-5> 개인성과평가 등급부여 기준(단위 : 명)

평가군	S	A	B	C	D	총합
	10% 이상	20% 이내	40% 이하	20% 이내	10% 이상	
보직자/1급	3	5	11	5	3	27
2~3급	2	3	6	3	2	16
4~5급	3	4	10	4	3	24
6급	1	3	6	3	1	14
총인원	9	15	33	15	9	81

자료 : 한국수산자원관리공단 내부자료

6. 평가단의 부서업무 이해 및 평가역량 함양 기회 부족

공단 내 성과평가단의 경우 <표 4-6>과 같이 내부 2명, 외부 3명으로 구성되어 부서 및 개인의 비계량지표를 평가하는 역할을 수행하고 있다. 공정하고 객관적인 성과평가를 위해서는 무엇보다 평가단의 역량과 전문성이 확보되어야 한다. 또한 평가단이 부서 및 개인별 업무를 정확하게 이해하지 못할 경우 단순히 실적보고서에만 의존하여 단편적인 시각으로 평가함으로써 평가에 왜곡이 발생할 수 있고 특정부서를 후하게 또는 엄격하게 평가하는 오류를 범할 수도 있다.

평가단의 역량과 전문성을 높이고 평가의 오류를 최소화하기 위하여는 평가 이전에 평가절차 전반에 대한 교육을 철저히 실시함은 물론, 부서 업무를 이해할 수 있도록 부서별 업무브리핑, 인터뷰 등을 활성화할 필요성이 있는데 공단은 이같은 노력이 다소 부족한 실정이다.

또한 평가자가 평가대상 부서 또는 개인과 이해관계가 있는 경우 제척하거나 기피신청을 할 수 있도록 제도화가 되어있지 않아 평가의 공정성과 투명성에 논란이 있을 수도 있다.

<표 4-6> 평가단 구성 및 역할

구분		구성	역할
평가단	내부 평가단	○ 위 원(2명)	○ 평가단장은 성과관리위원장이 겸임 ○ 부서 및 개인별 비계량지표 평가
	외부 평가단	○ 위 원(3명)	○ 비계량지표평가 ○ 평가제도 및 경영실적에 대한 자문

자료 : 한국수산자원관리공단 내부자료

7. 성과 인센티브의 과도한 차등

BSC가 실효성 있게 운영되기 위해서는 평가결과에 따라 이에 상응하는 적절한 보상이 이루어 져야 한다. 이에 공단은 성과평가결과를 활용하여 개인 포상, 기본연봉과 성과급 차등지급, 교육 등의 다양한 성과보상 제도를 운영하고 있다.

성과보상의 경우 개인 간 경쟁과 성과향상의 동기요인으로 작용하는 긍정적 측면도 있으나 고성과자와 저성과자 간 차등수준이 과도하면 직원 간 갈등을 유발하고 조직 내 불만과 저항을 야기하기도 하고 구성원의 사기를 떨어뜨리기도 하므로 합리적이고 타당한 수준으로 인센티브 지급이 이루어 져야 한다.

공단의 경우 평가에 따른 인센티브를 적용함에 있어 <표 4-7>과 같이 기본연봉 인상률의 경우 고성과자와 저성과자 간에 차등 폭이 4배 수준이고, 성과급 지급률의 경우에는 차등 폭이 3배 수준이다. 이 같은 차등수준은 성과연봉의 차등폭을 최고-최저 등급 간 2배 정도 운영하도록 하는 정부의 성과연봉제 지침과 부합되지 아니하고 대다수 공공기관에서도 인센티브 차등폭을 2배 정도 운영하고 있음을 비교해 볼 때 공단의 인센티브 차등폭은 상당히 과도한 실정임을 알 수 있고 따라서 보편타당한 수준으로 차등폭의 수준을 개선할 필요가 있다.

<표 4-7> 기본연봉 인상률 및 성과급 지급률

등급 및 인원비율	S(10%)	A(20%)	B(40%)	C(20%)	D(10%)
구분					
기본연봉 인상률	A+2%	A+1%	A	A-1%	A-2%
내부평가성과급 지급률	$\alpha \times 30\%$	$\alpha \times 25\%$	$\alpha \times 20\%$	$\alpha \times 15\%$	$\alpha \times 10\%$
경영평가성과급 지급률	$\beta \times 150\%$	$\beta \times 125\%$	$\beta \times 100\%$	$\beta \times 75\%$	$\beta \times 50\%$

* A는 기준 인상률, α 는 기본연봉, β 는 기준월봉

자료 : 한국수산자원관리공단 내부자료

제2절 BSC 발전방안

1. 합리적이고 균형된 평가지표 체계 구축

조직 내에 BSC를 도입하여 안정적이고 효율적으로 운영하기 위해서는 무엇보다도 합리적이고 균형된 평가지표 체계의 구축이 필요하며, 이를 위한 실행방안으로는 다음과 같다.

첫째, KPI를 핵심지표 위주로 단순화한다. 성과지표의 개수가 전체적으로 과다함에 따라 타당성과 중요도가 낮거나 변별력이 떨어지는 지표는 과감하게 없애고 핵심지표 위주로 최대한 단순화함으로써 성과지표 개수를 줄일 필요가 있다. 이는 지표관리에 대한 부담을 완화하고 불필요한 행정력 투입을 줄여주는 효과가 있다.

둘째, 비계량지표를 최소화한다. 비계량 지표는 측정의 객관성을 담보할 수 없고 평가자의 주관적 견해나 외부적 요인에 영향을 받을 가능성이 크다. 따라서 주관적이고 모호한 비계량지표의 비중을 축소하고 객관적인 성과지표 중심으로 평가를 수행함으로써 평가의 객관성과 공정성을 제고할 필요가 있다.

셋째, 변별력이 약한 계량지표는 KPI에서 제외한다. 전사공통지표인 교육이수실적과 제안실적의 경우 모든 부서가 100% 목표 달성이 용이한 지표이므로 변별력이 약해 부서 KPI에서 제외할 필요가 있다.

넷째, KPI 목표치 설정에 대한 명확한 기준을 수립한다. 목표 값 설정의 하향화를 방지하고 합리적이고 도전적으로 목표 값을 설정할 수 있도록 전년도 실적을 기준으로 110% 상향하여 목표치를 설정하거나 과거 시계열적 추세 분석을 통하여 목표 값을 산출하는 등 목표치 설정에 대한 명확한 기준을 수립할 필요가 있다.

다섯째, 평가지표의 적정성 검증체계를 정립한다. 평가지표의 경우 평가 담당부서에서 부서별로 제출을 받아 검토한 후 성과관리위원회에서 최종 확정하고 있으나, 이러한 지표개발 과정은 부서의 주관적 요인이 많이 반영될 수 있고 부서가 점수를 쉽게 받을 수 있는 지표를 개발하는 문제점이 있을 수 있다. 따라서 이를 해결하기 위하여 내·외부 전문가로 구성된 KPI 검증단을 별도로 운영하여 지표의 적정성과 타당성에 대한 명확한 검증이 이루어질 필요가 있다.

2. 평가군 조정을 통한 비교 가능성과 동질성 확보

평가의 비교 가능성을 확보하고 공정한 평가를 위해서는 업무성격이 유사한 군끼리 평가군을 묶어 평가해야 한다. 부서평가군의 설정에 있어 본사와 지사의 지역적 특성이 아닌 업무특성을 고려하여 기획조정실, 경영관리실, 운영지원실 등의 사업지원부서와 자원조성실, 생태환경실, 수산종묘실 등의 사업부서로 평가군을 분류할 필요가 있다(<그림 4-1> 참조).

개인 평가군의 설정에 있어서도 2-3급, 4-5급 등 특정한 2개의 계급을 묶어 1개의 평가군으로 설정하지 않고 계급별 업무의 영역과 책임, 난이도 등을 고려하여 2급, 3급, 4급, 5급 등 각각의 계급별로 평가군을 구성할 필요가 있다(<그림 4-2> 참조).

<그림 4-1> 부서 평가군 조정(예시)

[당초]

평 가 군	개 수	해 당 부 서
본 사	8	기획조정실, 경영관리실, 운영지원실, 감사실 전략사업실 자원조성실, 생태환경실, 수산종묘실
연구소/ 지사	14	수산자원연구소 : 자원경제실, 조사연구실 동해지사 : 자원조성실, 생태환경실 서해지사 : 자원조성실, 생태환경실 남해지사 : 자원조성실, 생태환경실 제주지사 : 자원조성실, 생태환경실 양양연어사업소, 완도종묘사업소, 부안종묘사업소, 선박

[조정]

평 가 군	개 수	해 당 부 서
사업지원 부서	5	기획조정실, 경영관리실, 운영지원실, 감사실, 전략사업실
사업 부서	17	본사 : 자원조성실, 생태환경실, 수산종묘실 수산자원연구소 : 자원경제실, 조사연구실 동해지사 : 자원조성실, 생태환경실 서해지사 : 자원조성실, 생태환경실 남해지사 : 자원조성실, 생태환경실 제주지사 : 자원조성실, 생태환경실 양양연어사업소, 완도종묘사업소, 부안종묘사업소, 선박

<그림 4-2> 개인 평가군 조정(예시)

[당초]

평가군	S	A	B	C	D	총합
	10% 이상	20% 이내	40% 이하	20% 이내	10% 이상	
보직자/1급	3	5	11	5	3	27
2~3급	2	3	6	3	2	16
4~5급	3	4	10	4	3	24
6급	1	3	6	3	1	14
총인원	9	15	33	15	9	81

[조정]

평가군	S	A	B	C	D	총합
	10% 이상	20% 이내	40% 이하	20% 이내	10% 이상	
보직자/1급	3	5	11	5	3	27
2급	1	2	4	2	1	10
3급	1	1	2	1	1	6
4급	1	3	5	2	1	12
5급	1	3	5	2	1	12
6급	1	3	6	3	1	14
총인원	8	17	33	15	8	81

3. 평가단의 역량과 전문성 제고

평가단의 역량과 전문성을 높이고 평가의 왜곡현상이나 오류를 최소화할 수 있도록 실효성있는 다양한 방안을 강구 시행할 필요가 있다. 이를 위한 구체적인 방안으로는 다음과 같다.

첫째, 해당 업무에 대한 심도있는 평가가 이뤄질 수 있도록 행정, 경영, 회계, 수산 등 다양한 전문가로 평가단 인력풀을 확보하는 한편, 평가자 선정의 공정성도 담보될 수 있도록 평가위원 선정 기준을 마련한다.

둘째, 평가자가 평가대상 부서 또는 개인과 이해관계가 있는 경우 제척하거나 기피신청을 할 수 있도록 제도화한다.

셋째, 평가단이 평정절차, 성과측정 방법 등 BSC 전반에 대하여 명확하게 인식하고 이해할 수 있도록 평가 이전에 강의, 사례연구, 비디오 상영 등의 교육기회를 제공하고 확대한다.

넷째, 평가단이 피평가부서의 업무를 충분히 숙지할 수 있도록 부서별로 업무브리핑, 인터뷰 등을 실시할 수 있도록 여건을 조성한다.

다섯째, 특정부서를 후하게 평가하거나 엄격하게 평가하는 등 평가자가 범할 수 있는 오류(관대화, 엄격화 등)를 최소화하기 위하여 최종 평정은 반드시 평가단 합의에 의해 결정하도록 한다.

4. 성과보상 차등폭 완화 및 비금전적 인센티브 활성화

고성과자와 저성과자간에 인센티브 차등폭이 3배 이상으로 과다하게 운영되고 있어 이는 자칫 직원간 갈등 유발과 상대적 박탈감 야기, 사기저하 등의 부정적 요인으로 작용할 수 있다. 따라서 이를 해결하기 위하여 정부

의 성과연봉제 지침과 타기관 운영사례를 고려하여 인센티브 차등폭을 2배 수준으로 완화할 필요가 있다.

또한 성과부진 직원에 대한 성과향상 교육뿐만 아니라 우수직원에 대하여도 해외연수나 선진지 견학 등의 교육을 받을 수 있도록 하고 포상이나 특별휴가를 실시하는 등 개인의 노력을 다양하게 보상해 줄 수 있도록 비금전적 인센티브제도를 적극적으로 도입하고 활성화하는 것이 필요할 것으로 본다.

5. 성과평가제도에 대한 수용도 및 긍정적 인식 제고 노력

성과평가결과가 승진, 성과급 등 성과보상과 직결되므로 평가에 있어서 개인이나 부서에서 상대적으로 낮은 점수를 받은 것에 대한 불신과 반발을 최소화하고 평가결과를 기꺼이 받아들여 발전적인 동기부여 수단이 되기 위해서는 구성원들에게 평가에 대한 수용도를 높이고 긍정적 인식을 심어주기 위한 다양한 노력이 필요하다. 이를 위하여 공단이 추진해야할 기본 방향은 다음과 같다.

첫째, 성과평가 매뉴얼을 작성하여 평가에 활용한다. 내부성과관리편람의 복잡성과 난해함으로 인해 평가에 대한 거부감을 저감시키고 참여도 향상을 위하여 평가 Process 전반에 대한 상세 매뉴얼을 작성하여 직원들에게 배포한다. 상세 매뉴얼은 피평가자 관점에서 쉽게 받아 들일 수 있는 내용으로 구성하여 BSC에 대한 공감과 이해를 높일 수 있도록 한다.

둘째, 성과평가제도(BSC)에 대한 교육을 강화한다. 전략적 성과관리에 대한 기본지식을 함양하고 개인의 성과관리 역량을 향상시키기 위하여 연 2회이상 집합교육을 실시하고 구성원 모두가 의무적으로 이수하도록 한다. 또한 사이버 교육과정을 상시 운영하여 직원이 원할 경우 수시로 학습할

수 있는 시스템을 갖추도록 한다.

셋째, 저평가 부서의 우수직원에 대한 구제를 위하여 이의신청 제도를 활성화한다. 개인의 성과가 탁월함에도 부서평가 결과가 저조하여 개인평가에 있어 상대적으로 불이익을 당한 직원에 대하여는 이의신청을 통하여 평가등급을 1단계 상향 조정하거나 표창을 수여하는 등 적극적으로 구제함으로써 평가에 대한 반발과 사기저하를 최소화한다.

넷째, 구성원들의 적극적인 참여를 유도한다. 조직내에서 BSC가 안정적으로 정착되기 위해서는 구성원들의 적극적인 관심과 참여를 통해 미션과 비전, KPI 등이 도출되어야 한다. 성과관리시스템의 설계 과정에서 워킹그룹(Working Group)이나 태스크포스팀(Task Force) 등을 만들거나 워크숍을 개최하여 직원들을 참여시킴으로써 비전과 전략과제, 성과지표 등을 공유하고 성과관리시스템이 조직전체의 성과향상을 위한 유용한 피드백 도구라는 인식을 확산시켜야 한다.

다섯째, 부정 데이터 제출 시 페널티(감점)를 부여한다. 객관적이고 정확한 실적 데이터에 따른 공정한 평가를 위하여 부서 또는 개인의 성과를 부풀리거나 과장하는 등 부정하게 실적 자료를 제출하는 경우에는 평가 시 페널티(감점)를 부여할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있다.

제5장 결 론

제1절 연구결과 요약

본 연구는 공공기관의 유형 중 준정부기관에 해당하는 한국수산자원관리공단의 성과관리시스템(BSC) 도입사례를 구체적으로 살펴보고 문제점을 분석하여 발전방안을 제시함으로써 BSC를 도입하려거나 운영중인 준정부기관에게 BSC의 도입 및 실행과 관련된 유용한 자료를 제공하는데 그 목적이 있다.

본 연구의 결론으로 한국수산자원관리공단의 BSC에 관한 문제점으로는 ①BSC의 준비와 적응기간 부족 ②전사 경영목표의 하위부서로의 Cascading 미흡 ③부서별 KPI 불균형 ④변별력이 약한 계량지표 운영 ⑤평가군 분류 시 업무특성 반영 미흡 ⑥평가단의 부서업무 이해 및 평가역량 함양 기회 부족 ⑦성과 인센티브의 과도한 차등 등으로 분석되었다.

또한 한국수산자원관리공단의 성공적인 BSC 정착을 위해서는 ① 합리적이고 균형된 평가지표 체계 구축 ②평가군 조정을 통한 비교 가능성과 동질성 확보 ③평가단의 역량과 전문성 제고 ④성과보상 차등폭 완화 및 비금전적 인센티브 활성화 ⑤성과평가제도에 대한 수용도 및 긍정적 인식 제고 노력 등이 필요하다.

최근 정부의 강력한 공공기관 개혁정책에 따라 공공기관 스스로 지속적인 경영혁신과 경영효율화를 추진하고 있으며 이를 체계적으로 관리하기 위하여 BSC와 같은 성과관리시스템을 도입·운영하고 있다. 이러한 흐름속에서 본 연구가 BSC를 도입하려고 하는 준정부기관에게 하나의 시사점을 제시해 줄 수 있다는데 의의가 있을 것이다.

제2절 연구의 한계와 향후과제

이와 같은 유용한 결과를 발견하였음에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있다.

첫째, 한국수산자원관리공단의 성과관리편람 등 내부자료를 토대로 BSC의 문제점과 발전방안을 도출하는 데에 중점을 두었기에 구성원을 대상으로 한 심층적 인터뷰나 설문조사를 실시하지 못하여 정확한 진단과 실증적 검증에 이르지 못하였다.

둘째, 한국수산자원관리공단과 기관유형이 유사한 타 준정부기관 중 BSC가 성공적으로 정착되어 운영되고 있는 기관의 사례를 조사하여 한국수산자원관리공단과 비교·분석함으로써 좀더 심층적인 연구가 수행되지 못한 아쉬움이 있다.

향후 이러한 한계점을 충분히 반영하여 성과관리시스템(BSC)이 전략적 경영관리 도구로서 준정부기관의 실질적인 성과향상에 기여하고 있는지에 대하여 보다 실증적이고 과학적인 연구가 필요할 것으로 본다.

참 고 문 헌

- 강황선(2005), “ 정부조직내 Balanced Scorecard의 정착을 위한 연구 : 미국의 각 정부들의 경험을 중심으로”, 춘계학술대회 발표논문집, 한국정책분석평가학회, 15-31.
- 고완석 · 육근효 · 함경준(2010), “BSC 성과관리시스템 운영실태와 성과에 대한 사례연구 : 한국관광공사 사례”, 관리회계연구, 한국관리회계학회, 206-207.
- 공공기관 경영정보 공개시스템(www.alio.go.kr)
- 기획재정부(2014), “2014년도 공공기관 지정현황”
- 김경구(2005), “균형성과표(BSC)가 기업성과에 미치는 영향-커뮤니케이션, 역할갈등, 보상을 중심으로”, 홍익대학교 대학원 박사학위논문.
- 김희경 · 신은숙(2001), “BSC 실천매뉴얼”, (주)시그마인사이트컴, 41-46.
- 남창우(2008), “공공부문의 조직형태별 BSC 구축사례의 특성분석 및 시사점 연구”, 도시행정학보, 21(1), 한국도시행정학회.
- 류랑도(2008), “성과관리 유형과 경영성과”, 성신여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 박영강 · 이강웅 · 강재호(2003), “지방정부의 목표관리와 성과예산의 연계에 관한 연구”, 지방정부연구, 7(4).
- 방계원(2006), “공공부문 BSC 도입에 따른 문제점과 발전방안”, 부산대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 배문숙 · 신태현(2007), “목표관리제도(MBO)도입과 그 효과성에 관한 연구 : 철도관련 조직을 중심으로”, 추계학술대회 발표논문집, 한국철도학회.

서경훈(2006), “BSC의 주요성공요인에 대한 실증연구”, 홍익대학교 대학원 석사학위논문.

송경근 · 성시중(1998), “가치실현을 위한 통합경영지표 BSC”, 한국언론자료 간행회.

안전보건공단(2013), “2013년도 내부경영평가편람”.

윤우영 · 정원일 · 이병화(2013), “전문대학의 균형성과표(BSC)도입사례에 관한 연구”, 한국세무회계학회, 87-89.

이석환(2006), “공공부문 BSC(Balanced ScoreCard) 적용사례 분석 : 부천시
의 사례를 중심으로”, 한국행정학보, 40(1), 127-149.

이종균(2009), “BSC를 통한 공기업 사업부제의 성과평가모형개발에 관한 연구: 한국전력공사를 중심으로”, 한양대학교 대학원 박사학위논문, 87-91.

이주성(2010), “정부기관 성과관리시스템에 관한 실태분석”, 한양대학교 행정대학원 석사학위논문.

이지연(2005), “공기업의 균형성과표(BSC)의 도입에 관한 연구 : K공사의 사례를 중심으로”, 서울시립대 경영대학원 석사학위논문, 12.

정영균(2007), “국립대학 행정의 성과관리 도입에 관한 연구”, 순천대학교 경영행정대학원 석사학위논문.

조재민(2006), “공기업의 BSC 실행에 관한 연구”, 건국대학교 대학원 석사학위논문.

조주연(2011), “성과관리체계의 수용성이 조직성과에 미치는 영향 분석 : 시민주도형 정부성과관리 모형의 도입을 중심으로”, 국민대학교 대학원 박사학위논문.

한국가스공사(2010), “2010년도 내부성과평가 편람”.

한국수산자원관리공단(2013), “내부성과관리편람”.

- 한국수산자원관리공단(2013), “중기경영목표”.
- 한국수산자원관리공단(2014), “2013년도 경영실적평가보고서”.
- 한국수산자원관리공단 홈페이지, “<http://www.fira.or.kr>”
- 한국조세재정연구원(2013), “2013 공공기관 현황편람”
- 한국환경공단(2012), “2012년 내부경영평가 편람”.
- 황창연(2002), “행정조직문화와 성과관리에 관한 연구”, 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 홍형득 · 오수길 · 남승하(2010), “공공기관 성과관리제도의 쟁점과 시사점 분석 : 8개 중앙행정기관의 추진사례 비교를 중심으로”, GRI연구논총, 12(3), 75-76
- Herbert Von Armin Hans & Laeder Klaus(1993), “Wissenschaftlichkeit in Staat und Verwaltung”, Duncker and Hunbolt, p.90.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton (1992). The Balanced Scorecard - Measure that Drive Performance. Harvard Business Review (January-February).
- Kplan, R. S., & D. p. Norton(1996). Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System. Harvard Business Review, p.27, p.31, p.68, p.76, p.77.
- Thad B. Green(1992), “Performance and motivation Straregies for Today’s Workforce” : A Guide to Expectancy Theory Application Westport, Conn Quorum Books, p.5