

국방부 정보화조직의 BSC 성과관리체계 구축 사례

조성림^o, 최종섭^{*}

*한국국방연구원 정보화연구센터

A Case Study of BSC Performance Management System in Defense Information Planning Office

Cho, Sungrim, Choi, Jongsup

Korea Institute for Defense Analyses

E-mail : srcho@kida.re.kr, choi@kida.re.kr

요 약

참여정부가 정부혁신 방안의 하나로 추진하고 있는 성과관리제도는 조직이 지향하는 목표를 체계적으로 관리하기 위한 것으로, 성과목표를 설정하고 목표 달성 여부를 판단하여 결과를 의사결정에 환류하는 경영관리기법이다. 현재 시행되고 있는 공공분야의 성과관리제도는 정부업무평가, 직무성과계약제, 재정사업 성과관리제도 등 다양하다. 국방부는 정부 방침에 따라 성과관리체계를 구축함에 있어 내부의 성과관리뿐만 아니라 외부 평가제도를 지원하기 위한 통합성과관리체계를 구축하였다. 본 논문에서는 국방부 정보화기획관실의 BSC 기반의 성과관리체계 구축 사례를 통하여 공공기관 정보화조직의 성과관리체계 구축 방향을 제안한다.

1. 성과관리 개념과 공공부문 성과관리 현황

1.1 성과관리의 개념과 공공부문 도입 배경

성과관리는 조직이 지향하고자 하는 목표를 체계적으로 관리하기 위한 것으로, 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 세부적인 사업을 설계한 후 시행한 결과가 기대했던 목표치에 어느 정도 달성되었는지를 평가하여 평가결과를 의사결정에 반영, 환류하는 경영관리기법이다.

공공부문에서 성과관리제도의 도입이 활성화된 배경은 참여정부가 정부혁신 방안의 하나로 성과관리를 추진하였기 때문이다. 참여정부는 정부혁신을 위해 효율적인 행정, 봉사하는 행정, 투명한 행정, 참여하는 행정, 깨끗한 행정 등 5대 개혁목표와 이를 달성하기 위한 10대 아젠다와 30개의 세부과제를 포함하는 행정개혁 로드맵¹⁾을

발표하였다. 5대 개혁목표 중 효율적 행정이라는 목표를 달성하기 위한 방안으로 10대 아젠다에서 성과 중심의 행정시스템 구축을 제시하고 있다. 특히, 올해 2월에는 대통령 지시사항으로 '성과관리는 모든 부처가 올해에 필수적으로 실행해야 할 과제'임을 강조하였다. 이와 같이 성과관리는 민간부문뿐만 아니라 공공부문에서도 빠르게 확산하고 있다. 국방부에서도 이러한 추세에 맞추어 '05년도에는 1단계로서 균형성과표(BSC : Balanced Score Card) 기반의 통합성과관리체계를 구축하였고, '06년도에는 2단계로 통합성과관리체계를 보완하고 성과관리시스템을 구축할 계획이다.

본 논문에서는 국방부 정보화기획관실의 성과관리체계 구축 사례를 소개하고자 한다. 2장은 성과관리방법론에 대해 기술하고, 3장에서는 국방부 정보화기획관실의 성과관리체계 구축 방향을 제시하였으며, 4장에서는 국방부

1) 청와대 브리핑('03.7.22): 행정개혁 로드맵 발표

정보화기획관실에서 구축한 성과관리체계를 설명하고, 5장에서는 결론을 기술하였다.

1.2 공공부문 성과관리 추진 현황

현재 공공부문에서 시행되고 있는 성과관리제도는 청와대에 보고하는 연두업무보고, 국무조정실의 정부업무평가, 기획예산처의 재정사업 성과관리, 중앙인사위원회의 직무성과계약제 등이 있으며, 내년부터 일부 성과관리제도를 통합 평가하기 위한 통합국정평가제도의 도입을 추진하고 있다. 공공부문 성과관리제도를 기능별로 구분하면 인력분야는 중앙인사위원회의 직무성과계약제도를, 재정분야에서는 기획예산처의 재정성과관리제도를 적용하는 등 해당 부처가 주관하는 업무의 성격에 따라 성과평가가 이루어지고 있다. 국방부에서는 성과관리체계를 구축함에 있어 외부에서 시행되는 성과관리제도들을 통합 지원하는 것을 목표로 하고 있다.

1.2.1 연두업무보고

각 부처는 연두업무보고에서 부처의 임무와 비전, 당해연도 정책목표와 이행과제를 설정하고, 이행과제의 달성 정도를 측정할 수 있는 성과지표를 개발하여 청와대에 보고한다. 국방부는 '05년도 연두업무보고에서 임무는 '국가와 국민을 보위하고 세계평화에 기여 한다.'로, 비전은 '협력적 자주국방 구현'으로 설정하고, 확고한 국방태세 확립, 미래지향적 방위역량 강화, 선진 국방운영체제 구축, 신뢰받는 국군상 확립 등 4대 정책목표를 수립하고, 이에 대한 세부 이행과제와 성과지표를 개발하였다. 국방부의 연두업무보고 자료는 통합성과관리체계를 구축하기 위한 기초 자료로 활용되었다.

1.2.2 정부업무평가

정부업무평가는 '01년도에 제정된 '정부업무 등의 평가에 관한 기본법'을 근거로 국무조정실이 시행하는 평가제도이다. 정부업무의 추진현황 및 집행성과를 분석 평가하여 그 결과를 집행과정과 향후 사업계획 수립에 반영함으로써, 정부업무 추진의 효율성 제고와 책임성 확보를 목적으로 하고 있다.

1.2.3 재정사업 성과관리

참여정부는 사전 재원배분(Top-down)제도, 국가재정 운용 계획, 재정사업 성과관리제도의 3대 재정개혁과제를 연계 추진하여 재정운영의 틀을 근본적으로 혁신하였다. 3대 개혁과제 중 성과관리와 관련된 재정사업 성과관리 제도는 각 부처의 주요 재정사업에 대해 사전에 목표와 평가지표를 설정하고, 평가지표에 따라 성과를 측정하여 그 결과를 재정운용에 반영하는 제도이다.

1.2.4 직무성과계약제

직무성과계약제는 장·차관 등 기관의 책임자와 실·국장, 과장 간에 성과목표와 지표를 합의하여 공식적인 성과계약(Performance Agreement)을 체결한다. 체결된 당해연도 직무성과계약에 의해 개인의 성과를 평가하고, 평가결과를 성과급, 승진 등에 반영한다.

1.2.5 통합국정평가제도

통합국정평가제도는 국가평가위원회에서 추진하는 평가제도로서 행정기관과 공공기관에서 추진하는 정책 등의 과정과 내용을 통합적으로 평가한다. 통합국정평가제도는 '06년부터 시행할 예정이다.

2. 성과관리방법론

조직의 성과를 제고하기 위하여 다양한 성과관리 기법이 있으나, 여기에서는 균형성과표(BSC), 목표관리(MBO), 논리모형(Logic Model)에 대하여 간략히 고찰한다. 국방부에서는 BSC를 통한 성과관리 방법을 선택하였다.

2.1 균형성과표(BSC)

균형성과표(BSC)는 과거 전통적인 재무/회계적 측정 기준들에 근거한 단기적인 성과측정의 한계와 문제점을 극복하고, 종합적이며 장기적인 성과측정의 수단을 제공하기 위하여 하버드 대학교의 로버트 S. 카플란과 데이비드 P. 노튼에 의해 고안되었다. 초기단계의 BSC는 민간 기업을 중심으로 도입되기 시작하였으나 최근에는 공공 분야에 확산되고 있다. 우리나라에서도 중앙행정기관에 성과관리제도를 도입하면서 BSC를 활용하고 있다.

BSC는 조직의 임무를 근거로 하여 비전과 전략(전략 목표)을 수립하고, 이들 전략목표를 달성하기 위한 성과 목표들을 도출한 다음, 성과목표들이 잘 수행되고 있는지를 측정하기 위한 성과지표들로 구성된다. 그리고 성과지표들은 ① 고객관점, ② 재무관점, ③ 내부 프로세스 관점, ④ 학습과 성장관점 등으로 나누어져 있다.

기존 성과관리방법론들은 단기적, 재무적 성과관리에 집중했었다. BSC에서는 성과지표를 4가지 관점으로 분류함으로써, 조직의 외부 관점의 지표와 내부 관점의 지표, 장기적 지표와 단기적 지표, 재무적 지표와 비재무적 지표, 과정 지표와 결과 지표로 균형 있게 관리할 수 있도록 도와준다. 외부 관점의 지표와 내부 관점의 지표 간의 균형은 기존의 성과관리가 내부 운영효율 관리에 치중해 있었으나, 조직의 성과는 고객이나 외부 이해관계자와의 상호작용을 통해 창출이 가능하므로 이러한 내·외부 간의 상충하는 요구에 대해 균형을 이루도록 한다. 장기적 지표와 단기적 지표의 균형은 과거 단기 실적에 대한 평가 위주의 전통적 재무회계 모형에서 기업의 경쟁력 제고와 같은 장기적인 관점의 의사결정을 지원할 수 있도록 한다. 재무적 지표와 비재무적 지표의 균형은 가시적인 재무적 수치만 선호하지 않고 미래의 가치 창출의 원동력이 되는 무형자산(인적자원, 브랜드 이미지, 기술력)에 대해서도 관리를 함으로써 재무적 성과와 미래 성과 동인과의 균형을 이루도록 한다. 과정 지표와 결과 지표 간의 균형은 결과를 측정하는 후행 지표와 이러한 결과를 이끌어내는 선행 지표(성과 동인) 간의 적절한 배합을 통해서 단기적 향상에 초점을 맞추지 않고 목표 달성에 대한 의사소통을 도와 향상된 결과를 도출함으로써 궁극적으로 임무 달성을 도와준다.

2.2 목표관리(MBO)

목표관리 또는 목표중심의 경영이라고 불리는 MBO (Management By Objectives)는 경영자와 구성원들이 직접 참여하여 자신들의 업무목표를 설정하고, 이를 기준으로 업무를 수행한 결과를 평가하는 방법이다. 즉, MBO는 참여의 과정을 통해 단기적인 업무목표를 체계적으로 명확하게 설정하여 그에 따라 활동하도록 하며, 활동의 결과를 평가하여 환류시키는 관리체계이다.

2.3 논리모형(Logic Model)

논리모형은 프로그램 요소 즉, 투입-활동-산출-단기적 성과-중기적 성과-장기적 성과 등과 해결해야 할 문제들 간의 인과관계를 도식적으로 표현하여 성과를 관리하는 모델이다. 논리모형은 계획의 수립과 평가에 활용할 수 있는데, 기획 측면, 실행 측면, 평가 측면에서 살펴보면 다음과 같다. 기획 측면에서 프로그램에 대한 이해와 그 구성요소들의 작동방식에 대한 이해를 높이고 프로그램의 이론과 실제상황 간의 격차를 확인할 수 있다. 실행 측면에서 로직 모델을 이용하여 행동과 결과 사이의 중요한 관리역량에 집중할 수 있다. 평가 측면에서 논리모형을 이용하여 다양한 이해관계자의 참여를 통한 목표의 성취도 및 목표 미달시 그 원인에 대해 평가를 할 수 있다.

3. 국방부 정보화기획관실의 성과관리체계 구축 방향

3.1 성과관리체계 구축 대상 조직

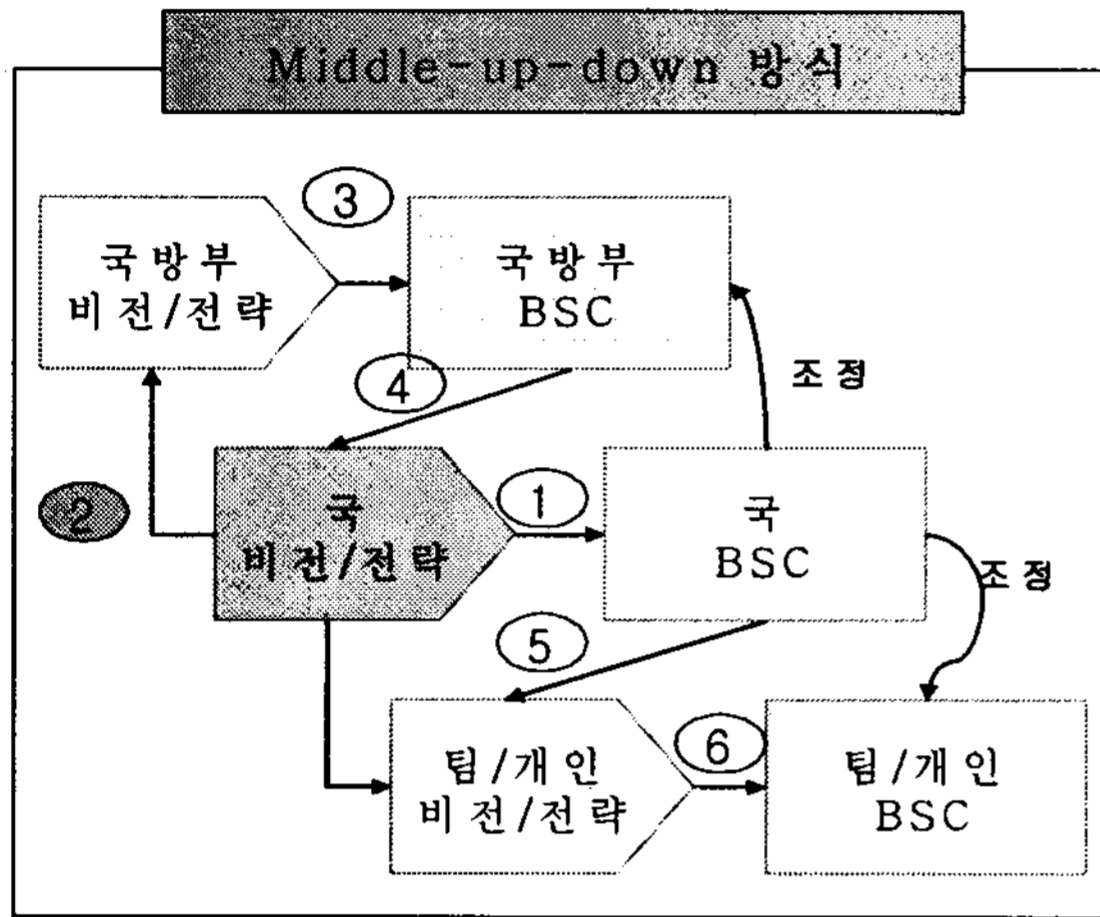
본 연구에서는 국방부의 정보화조직인 정보화기획관실을 성과관리체계의 구축 대상 조직으로 선정하였다. 정보화기획관실은 '73년 3월 기획국 산하 전자계산과로 출발하여 '05년 11월 현재 획득실 산하 정보화기획관실로 조직이 개편되었으며, 정보화정책과, 체계통합과, 기반체계과 등 3개 과로 나뉘어 있다.

정보화기획관실의 주요 임무는 다음과 같다. 정보화기획관실은 장관의 정보통신 참모로서 국방 정보화책임관(CIO) 보좌기능을 수행한다. 이를 위해 정보화기획관실은 국방정보화 정책과 계획을 수립하고, 정보화 제도와 절차를 발전시킨다. 그리고 정보화 사업의 중기계획과 예산 편성을 검토·조정하고, 국방정보체계 개발 및 관련 획득사업을 주관한다. 또한, 국방정보체계와 관련된 표준화와 상호운용성 업무를 수행하고 있으며, 최근 그 중요성이 부각되고 있는 정보보호 정책을 수립하여 추진하고 있다.

3.2 성과관리체계 구축 방법

BSC 방법론에서 일반적으로 한 조직의 성과관리체계를 구축할 때, 최상위 조직의 BSC를 구축하고 이를 템플

릿으로 활용하여 하부 조직의 BSC를 구축한다. 그러나 국방부에서는 중상하향(Middle-up-down) 방식을 채택하였다. 국방부는 성과관리체계를 구축하기 위하여 각 국·실의 임무, 비전과 전략 등 각 국·실의 BSC를 먼저 개발하였다. 그리고 이를 기반으로 국방부 BSC를 개발하였다. 이렇게 개발한 국방부 BSC는 다시 각 국·실의 BSC에 반영하였다. ([그림 1] 참조)



[그림 1] 국방부의 성과관리체계 구축 방식
출처 : 국방부 성과관리TF 발표 자료

정보화기획관실의 성과관리체계를 구축하면서 조직원들의 참여와 합의를 통한 결론 도출로 혁신 참여를 유도하기 위해 총 3차에 걸쳐 워크숍을 개최하였다. 1차 워크숍에서는 정보화기획관실의 고객의 요구와 고객에게 제공해야 할 서비스를 식별하였고, 이를 기반으로 정보화기획관실의 임무와 비전을 수립하였다. 2차 워크숍에서는 정보화기획관실의 성과목표를 도출하여 전략맵을 개발하였다. 3차 워크숍에서는 성과목표를 측정하기 위한 성과지표를 개발하였다. 성과지표는 워크숍 이후 담당자와의 면담을 통해서 보완하였으며, 향후 성과관리체계를 실제로 시행하면 더 많은 개선 요구사항이 나타날 것으로 예상된다.

4. 국방부 정보화기획관실의 성과관리체계 구축 결과

4.1 임무와 비전

정보화기획관실의 임무와 비전을 수립하기 위하여 정보화기획관실의 내·외부 고객을 군/기관, 국민, 정부, 업체, 연구기관/학교로 식별하였다. 이들 고객에 대하여 고객의 요구와 고객에게 제공해야 할 서비스는 [표 1]과 같다.

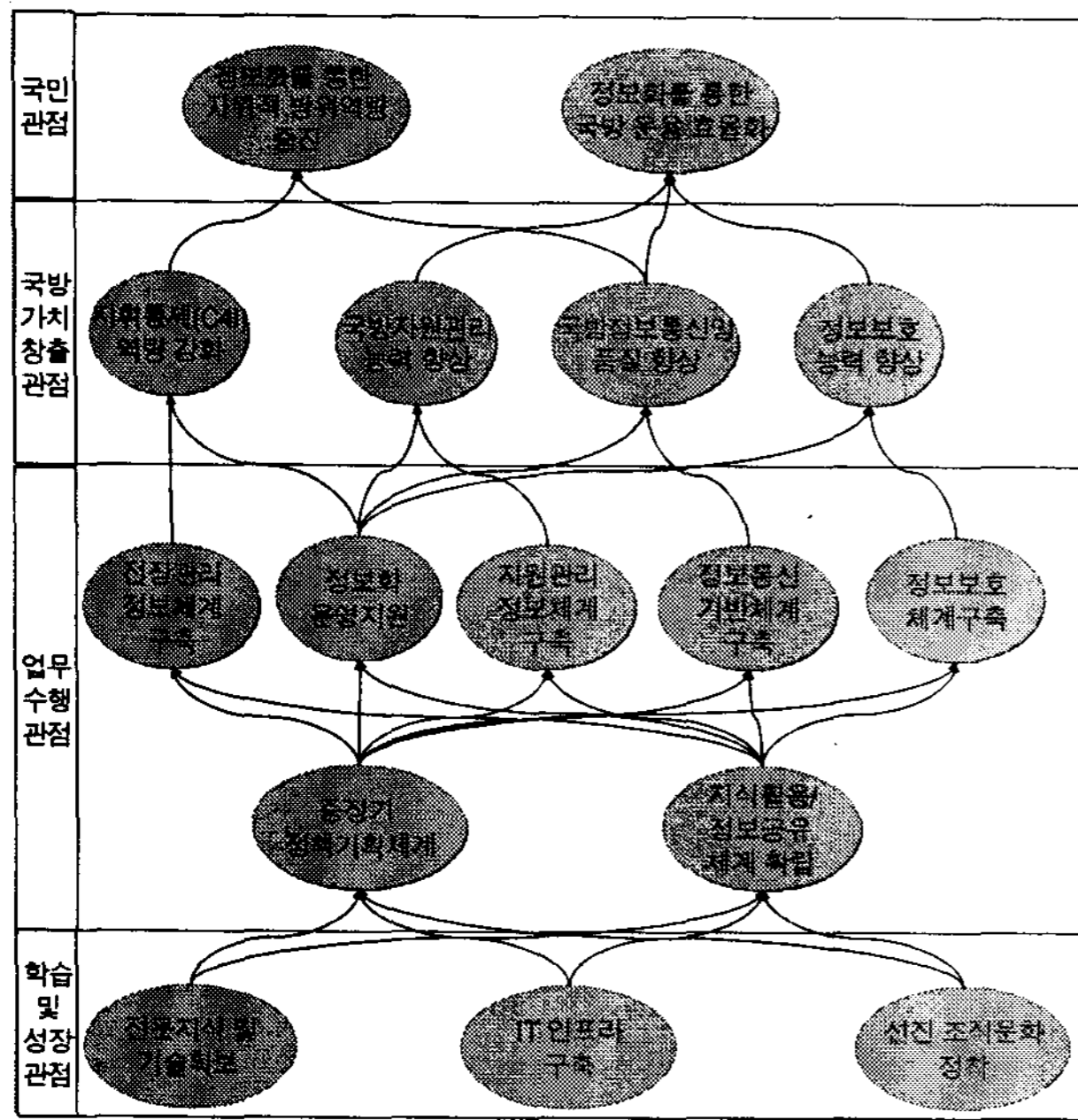
고객의 요구와 제공해야 할 서비스를 분석한 결과 정보화기획관실의 임무는 “국방정보화 선도와 기반 조성”이며, 비전은 “지식·정보 중심의 정예정보화군 육성”으로 설정하였다.

[표 1] 정보화기획관실에 대한 고객의 요구와 고객에게 제공해야 할 서비스

고객	고객의 요구(Needs)	서비스
군/기관	<ul style="list-style-type: none"> 정책 일관성 유지 신속한 업무처리 예산편성과 지원 기반체계 확충 IT 신기술 지원 타체계 연동 정보자산 보호 업무정보화 	<ul style="list-style-type: none"> 마스터플랜 작성 제시 제도/절차 수립 예산 적기 지원 기반체계 조기 구축 상호운용성 보장 정보보증 정보체계 획득 지원
국민	<ul style="list-style-type: none"> 정보공개와 접근성 개선 사업투명성과 효율성 확보 경제적 군 운용 	<ul style="list-style-type: none"> 민원/정보공개를 지원 개선 전문적 감리와 평가 적법한 절차와 규정에 따른 사업집행 정보자원 관리 개선
정부	<ul style="list-style-type: none"> 국가 산업 선도 국가 IT 정책 협력 	<ul style="list-style-type: none"> 신기술 사용 제품 획득 촉진 국가 IT 정책 국방 활용 추진
업체	<ul style="list-style-type: none"> 정보화 사업 확대 공정한 사업 집행 적정 이윤 보장 	<ul style="list-style-type: none"> 마스터플랜 작성 계약관행 개선 소요 제기 비용 분석 전문가 양성
연구기관/학교	<ul style="list-style-type: none"> 연구비 조성 국방연구사업 확대 기술교류 확대 	<ul style="list-style-type: none"> IT 연구 사업 개발 인적 교류 제도 학회, 연구회 운영

4.2 전략맵

국방부의 전략맵은 국민 관점, 국방가치산출 관점, 내부 프로세스 관점, 학습과 성장 관점 등 4가지 관점으로 분류하였다.



[그림 2] 정보화기획관실의 전략맵

정보화기획관실도 국방부의 관점 분류에 따라 성과목표를 개발하였다. 고객 관점의 성과목표는 정보화를 통한 자위적 방위역량 증진과 정보화를 통한 국방운영효율화이고, 국방 가치 창출 관점의 성과목표는 지휘통제(C4I) 역량 강화, 국방자원관리 능력 향상, 국방정보통신망 품질 향상, 정보보호 능력 향상 등이다. 내부 프로세스 관점의 성과목표는 전장관리정보체계 구축, 자원관리정보체계 구축, 정보통신기반체계 구축, 정보보호체계 구축, 정보화운영지원, 중장기정책기획체계, 지식활용/정보공유체계 확립 등이다. 학습과 성장관점의 성과목표는 전문인력/지식 확보, IT 인프라 구축과 선진 조직문화 정착 등이다. 정보화기획관실의 전략맵은 [그림 2]와 같다.

[표 2] 정보화기획관실 성과지표

관점	국 성과목표	성과지표(KPI)
국민관점	정보화를 통한 자위적 방위역량 증진	정보화를 통한 전력 수준 정책영향평가 결과
	정보화를 통한 국방운영효율 증진	IT생산성 효율지수
국방가치창출관점	지휘통제(C4I체계) 역량 강화	전장관리정보체계 활용율 지휘통제(C4I체계) 수준 평점
	국방자원관리 능력 향상	자원관리정보체계 활용율
	국방정보통신망 품질 향상	네트워크 장애 및 트래픽 분석(장애측정은 '06부터 실시)
	정보보호 능력 향상	정보보호수준 평가점수
업무수행관점	효율적인 전장관리정보체계 구축	해당 표준 직무성과점수
	효율적인 자원관리정보체계 구축	
	효율적인 정보통신기반체계 구축	
	효율적인 정보보호체계 구축	
	정보화운영 지원능력 제고	
	중장기 정책기획체계 강화/확립	중장기 정책기획체계 준비도
지식활용 및 정보공유체계 확립	지식활용 및 정보공유체계 준비도	
학습과 성장관점	전문지식 및 기술 확보	인적자산 준비도
	국방정보자원 인프라 구축	국방정보자원 통합DB관리체계 구축률
	ITA/EA 구축	ITA/EA 구축률
	선진 조직문화 정착	조직자산 준비도

성과지표 정의서

전략목표	선진 국방운영 체제 구축	성과목표	국방 자원관리 능력 향상					
지표명	자원관리정보체계 활용율	관리주체	정보화기획관실					
개념정의	<ul style="list-style-type: none"> ○ 자원관리정보체계 활용율 • 구축된 주요 자원관리정보체계의 실제 활용율을 평가하기 위하여 단위 업무 대한 사용 업무의 비율을 평가 	지표속성	BSC 관점		관련제도			
			고객		연두보고업무			
			○ 국방가치산출		직무성과계약제			
			내부프로세스		재정사업성과관리			
		측정단위	학습과 성장					정부업무평가제도
		가중치	(미정)					
측정주기	월	분기	반기	년	Project 기간			
				○				
목표치	과거 실적			금년 목표치	장기적 목표치			
	'02	'03	'04	'05	'06	'07	'08	'09
측정방법	$\cdot \Sigma \{ (\Sigma(\text{가중치부여 사용업무에 대한 점수}) / (\text{가중치부여 총단위업무점수})) / \text{주요정보체계 수} \} \times 100$							
전략과 연계성	정보화를 통한 국방운영효율 증진 - 국방 자원관리 능력 향상							
측정 DATA	정보화기획관실 관련 통계자료							

[그림 3] 지표정의서

4.3 성과지표와 성과지표정의서

성과지표는 해당 국의 성과지표와 국방부 공통 성과지표로 나누어진다. 국방부 공통 성과지표에는 표준직무성과점수 지표, 인적자산 준비도 지표, 조직자산 준비도 지표, 체크리스트 등이 있다. 국방부 공통 성과지표는 국방부의 성과관리TF와 외부 컨설팅 회사에서 개발한 지표로서 정보화기획관실을 비롯한 모든 국·실이 공통으로 사용한다.

4.3.1 정보화기획관실의 성과지표

정보화기획관실의 성과지표는 해당 국·실의 고유 성과지표로서 정보화기획관실의 특성에 맞게 개발하였다.

[표 3]의 정보화기획관실의 성과목표를 측정하기 위한 성과지표들로서 각각의 성과지표에 대하여 [그림 3]과 같이 성과지표정의서를 만들었다.

4.3.2 국방부 공통 성과지표

타기관에서 성과관리제도를 도입한 사례를 분석한 결과, 결과 높은 평가점수를 받기 위해서 자의적으로 목표를 설정하여 결과 목표달성률이 90% 이상으로 집중화되는 경향이 발생하였다. 표준직무성과점수 지표는 이러한 문제점을 보완하기 위하여 현행 정량지표에 질적 지표를 같이 평가함으로써 보완했다.

인적자산 준비도는 전략맵 상에서 해당 내부프로세스 관점의 전략목표들에 대해서 전략적 직무군을 파악하고 역량기술서를 작성하여 인적자산 준비도 보고서를 개발한다. 인적자산 준비도 보고서를 기반으로 인적자산 개발 프로그램을 개발하여 시행함으로써 인적자산을 관리한다.

조직자산은 전략실행을 위해 필요한 변화 프로세스를 활성화하고 지속시킬 수 있는 조직의 능력을 말한다. 새로운 전략을 실행하기 위해서는 조직의 변화를 요구하며, 이러한 변화의 주제(가치창출, 전략 실행)를 규정하기 위해서 조직자산 준비도를 개발한다. 조직자산의 속

성은 문화, 리더십, 정렬, 팀워크 등으로 구성되며, 조직 자산 준비도에는 각 속성에 대하여 전략적 목표(성과목표), 성과지표, 목표치, 현재 상황 등을 기술한다.

체크리스트는 해당 분야에 대하여 미리 평가 문항을 만들고, 평가문항을 이용하여 수행 실적을 평가하여 점수를 부여한다. 내부프로세스 관점에서 “중장기 정책기획 체계 강화/확립”의 성과목표는 체크리스트를 이용하여 평가를 한다. 체크리스트는 통일된 문항을 사용함으로써 성과지표 개발 중복 방지와 향후 도입되는 국정통합평가제도 지표와 연계하여 개발함으로써 평가 효율을 높였다.

5. 결론

최근 공공부문에서는 효율적인 행정체계를 구축하기 위한 혁신 방안의 하나로 성과관리제도의 도입을 추진하고 있다. 국방부도 이러한 추세에 맞춰 BSC 기반의 성과관리체계를 구축하였다.

본 논문에서는 먼저 공공분야에서 시행되고 있는 성과관리제도들을 소개하고, 성과관리방법론을 설명하였다. 그리고 국방부 정보화기획관실이 고객과 성과 중심의 경영혁신 기법으로 도입한 BSC 기반의 성과관리체계에 대해 설명하였다.

조직이 성과관리체계를 도입하는 데 있어서 가장 중요한 것은 조직 구성원들이 직접 참여하는 것이다. 이를 통해 조직 구성원들이 변화와 혁신에 능동적으로 대처해 나갈 때, 성과관리체계의 성공률은 더욱 높아질 수 있다. 그래서 정보화기획관실은 전 직원이 참여하는 워크숍을 개최하고, 면담을 통해 성과관리체계를 개발함으로써 실효성을 높이기 위해 노력하였다.

국방부는 내년에 통합성과관리체계를 정보시스템으로 구현하고, 올해 개발된 성과관리체계를 보완할 예정이다. 정보화기획관실도 이러한 일정에 맞춰 성과지표를 보완할 예정이다. BSC 성과관리체계의 장점이 조직 구성원의 모든 노력이 조직의 전략목표에 초점이 맞추어 추진이 되고, 주기적인 환류(feedback)를 통하여 전략에 집중하도록 도와서 성과를 극대화하는 것이므로, 유의한 측정이 가능한 성과지표를 도출하는 것이 과제라 하겠다.

[참고문헌]

- [1] 권미수 외 “공공부문의 성과평가 및 관리 방안 연구 - BSC를 중심으로”, 전산원, 2005.10.
- [2] 로버트 S. 캐플란과 데이비드 P. 노튼, Strategy Maps, 21세기 북스, 2005.3.23.
- [3] 중앙인사위원회, 직무성과계약제 운영지침, 2005.1
- [4] 특허청, 특허청 성과관리 매뉴얼, 2005.9.
- [5] (주)닝쿨, 해양경찰청 성과관리 컨설팅 및 BSC시스템 구축 보고서, 2004.12.21.
- [6] 행정자치부 행정혁신국, 2004년도 목표관리제 운영지침, 2004.3.
- [7] Paul R. Niven, BSC Step by step : 성과창출과 전략실행, (주)시그마인사이트컴, 2005.1.10.
- [8] Nils-Goran Olve 외, BSC 구축 & 실행사례, 한국언론자료간행회, 2000.11.6.