

조달청 BSC 시스템 구축사례

A Case Study of Balanced Scorecard(BSC) System Implementation in Public Procurement Service

김재열 (Kim Jae Yeol)

건양대학교 경상대학 경영학부 교수

요약

본 연구는 조달청의 종합성과관리시스템에 대한 사례를 제시하는 것이다. 조달청은 최초 구축한 성과관리시스템의 개선 및 보완 작업을 통해 2006년 초에 BSC 시스템을 구축하였으며, 그 결과 미션과 비전과 전략과제로부터 도출된 CSF와 KPI의 활용을 통해 부서와 개인에 대한 성과측정과 평가를 자동적으로 연계할 수 있게 되었다. 이는 공무원도 기업처럼 성과에 따른 보상을 함으로써 더욱 향상된 고객서비스를 제공하고, 평가 결과를 통하여 인사, 보수 등에 있어서 인센티브와 디스인센티브를 적절히 활용하여 경쟁과 성과보상의 조직으로 확고한 자리를 잡고자 하는 데 기여하였다. 또한 BSC 구축은 부서중심의 개인평가체계의 강화, 다양한 평가체계에 대한 통합구성 및 실적주기별 목표관리에 의한 달성을 모니터링 체계의 구축을 가능하게 하였다. 이와 같은 조달청에 대한 사례 제시는 향후 다른 공공조직의 BSC 구축에 대한 방향을 제시할 것이며, 성과관리시스템 구축 방안과 성공요인에 시사점을 줄 수 있을 것으로 기대된다.

키워드 : 균형성과표(BSC), 핵심성공요인(CSF), 핵심성과지표(KPI), 성과평가

I. 서론

오늘날 공공조직은 국가발전에 기여한 바가 매우 컸음에도 불구하고 사기업에 비해 지나치게 방만한 경영을 함으로써 업무의 효율성을 추구하기 보다는 비효율적이고 무사 안일하다는 비판이 지속적으로 제기되어 왔다. 이에 따라 공공조직의 성과를 개선시키려는 작업이 계속 수행되고 있는데, 성과관리제도는 정부나 공공조직 등에 경쟁과 성과원리를 도입·확대함으로써 효율적인 업무수행과 대국민 책임성 제고를 통하여 국민으로부터 신뢰를 받는데 그 목적이

있다고 할 수 있다. 이와 관련하여 오늘날 공공조직에 성과관리를 위해 급속히 도입되고 있는 것이 BSC의 구축이다. BSC는 최근 선진국에서 공공영역에 지속적으로 도입되고 있고, 우리나라에서도 공공조직 경영혁신의 바람 속에 그 도입이 꾸준히 계속되고 있다. 특히 참여정부가 들어서면서 성과관리에 대한 인식의 변화가 일어나고 있고, 정부조직을 비롯한 공공조직의 성과관리를 위해 BSC의 도입이 급증하고 있는 추세이다. BSC는 전략과의 연계가 잘 되어 있다는 측면이나 균형 잡힌 성과측정 및 관리가 가능하다는 점에서 공공조직에도 적합하며, 또한 경영 혁

신을 필요로 하는 정부가 이제는 민간기업과 같은 경쟁체제와 성과평가를 위해 노력하고 있는 일면의 모습이라고도 할 수 있다. 이와 같이 BSC가 등장한 이유는 재무, 고객, 내부혁신, 학습 및 성장 측면 등에 대해 개별적으로 진행되는 전략계획 대신에 이들을 종합하여 균형 있게 계획을 수립·시행하도록 하는 것이 필요하다는 인식 때문이다.

본 연구는 조달청의 종합성과관리시스템에 대한 사례를 제시하고자 한다. 조달청은 공공기관에 조달서비스를 제공하고 받은 조달수수료로 기관의 운영비를 충당하는 기업형 특별회계 정부기관으로서, 2004년도 정부업무평가에서 종합적인 평가에 의한 종합우수기관과 최우수 인사혁신부서로 선정된 바 있다. 특히 본 연구는 조달청이 최초 구축한 성과관리시스템의 개선 및 보완 작업을 통해 2006년 초에 구축된 BSC 시스템에 중점을 두어 기술하고자 한다. 이와 같은 조달청에 대한 사례 제시는 향후 다른 공공조직의 BSC 구축에 대한 방향을 제시할 것이며, 성과관리시스템 구축 방안과 성공요인에 시사점을 줄 수 있을 것으로 기대된다.

II. 조달청 BSC에 대한 개요

2.1 조달청의 개요

조달청은 정부조직법 제27조 제9항에 의거 설립된 정부조직으로서 공공기관에서 필요로 하는 물자구매 및 시설공사 계약을 관련업체와 연결해 줌으로써 공공기관의 사업수행을 지원하는 즉 각종 물품의 구매공급 및 공사계약을 집행하는 중앙행정기관이다. 조달청은 납품계약 및 공사계약의 주된 업무 이외에도 정부보유 물품의 관리 업무와 주요 원자재 비축사업도 하고 있는데 그 구체적인 업무 영역은 다음과 같다.

첫째, 국가기관, 지방자치단체, 정부투자기관 등

공공기관이 필요로 하는 각종 물품의 구매공급 및 공사계약을 집행한다. 물품구매의 경우, 2004년도 기준 연간 9조 1천억원 상당을 구매하였으며, 공사계약도 2004년도 기준 연간 13조 3천억원 상당을 하는 중요한 기관으로, 주요 공사시설물에 대한 감리 등 공사 관리 업무도 수행하고 있다. 둘째, 6조 9,700억원(1,142만 여점) 상당의 정부 보유 물품을 관리하는 업무를 수행하고 있고, 관리 전환, 내용연수 연장, 재활용 등을 통해 자원절약 및 예산절감에 기여하고 있다.셋째, 알루미늄, 전기동, 펄프 및 주요 원자재의 비축과 판매를 통해 이들 원자재의 수급조절 및 가격 안정을 담당하고 있다. 조달청은 국내 공공기관으로는 최초로 UN 공공서비스상을 수상(2003. 6.23)한 바 있고, 그것을 계기로 고품질·고품격 등 우수일류(품), 중앙조달의 이미지와 기업가적인 혁신마인드를 가지고 세계일류 조달서비스 기관으로 도약하기 위한 비전과 혁신 전략을 가지고 있다. 조달청이 내세우고 있는 비전은 “고객이 만족하고 세계가 인정하는 일류조달기관”이 되는 것이며, 미션은 전문성과 투명성을 바탕으로 공공기관이 필요로 하는 고품질의 물자·시설·용역을 적기에 제공하여 정부사업 수행을 효과적으로 지원하는 것이다. 이에 따라 기업형 경영관리체제 구축을 위해 2005년 새로 구성된 ‘성과관리팀’은 기획관리판을 단장으로 하고 서기관을 팀장으로 한 7명으로 구성하였다. 성과관리팀에게는 경영전략수립과 의사결정에 필요한 경영정보의 실시간 획득과, 조직과 개인별 성과를 계량화하고 측정하여 공정하고 객관적인 평가를 할 수 있게 하였다. 즉, 성과관리팀은 직무성과계약을 바탕으로 부서별, 개인별 성과를 관리, 평가하게 되었으며, 또한 사업별 부서별 고객별 원가 및 수익성 측정을 위한 ABC를 2005년 6월까지 구축하였고, 부서별 개인별 성과를 관점별로 구분 측정하여 내부 성과평가에 활용할 수 있는 BSC 시스템을 구축하였다. 이러한 종합성과관리시스템의 구축을 통해, 조달

청은 미션과 비전과 전략과제로부터 도출된 CSF와 KPI의 활용을 통해 부서와 개인에 대한 성과 측정과 평가를 자동적으로 연계할 수 있게 되었다. 이는 공무원도 민간 기업처럼 성과에 따라 보상을 함으로써 더욱 향상된 고객서비스를 제공하는 데 그 목적이 있고, 평가 결과를 통하여 인사, 보수 등에 있어서 인센티브와 디스인센티브를 적절히 활용하여 경쟁과 성과보상의 조직으로 확고한 자리를 잡고자 하는 것이다.

2.2 BSC 추진배경과 경과과정

조달청이 종합성과관리시스템인 BSC 프로젝트 구축을 추진한 배경은 다음과 같다.

첫째, 성과관리를 통해 혁신의 성공적인 추진 및 비전 달성을 도모하기 위해서이다. 성과관리는 정책품질, 정책홍보와 함께 참여정부 혁신의 3대 핵심사항 중 하나이다. 따라서 조직의 존재 이유(미션), 나아갈 방향(비전)과 그에 따른 전략 목표를 수립하고 달성 여부를 지속적으로 모니터링 할 필요성이 있었다. 둘째, 체계적이고 객관적인 성과관리 체계의 마련이 필요하였다. 즉, 청 차원의 미션, 비전과 전략이 실제 업무수행 과정에서 달성을 수 있도록 다양한 성과지표의 개발과 적용이 필요해서이다. 또한 성과지표를 하부로 할당하여 상·하급부서, 그리고 상·하급자가 주어진 임무를 수행토록 하는 전략 집중형 조직 관리를 위해서 BSC를 추진하였다. 셋째, 기존의 체계를 BSC 기반의 성과관리 체제로 완전히 전환하기 위해서이다. BSC를 도입하여 조직과 조직

원의 업적을 시스템에 통해 객관적이고 공정하게 평가하고자 하였다. 또한 현재 역할의 원활한 수행, 미래 역할에 대한 대비를 위해 구성원의 역량에 대해서도 종합적으로 평가하고, 업적과 역량에 대한 평가 결과를 토대로 승진, 보직, 성과급 등 보상체계를 합리적으로 운영하기 위해 BSC 기법을 도입하고자 하였다. 성과관리·평가 체계 구축과 BSC 도입 추진 경과 과정은 다음의 <표 1>, <표 2>와 같다.

아래의 표에서 보는 바와 같이, 조달청은 먼저 종합성과관리시스템 구축을 위해 2004년 10월부터 2005년 1월까지 성과계약 도입을 위한 사전 준비 작업을 통해 2005년 4월 종합성과평가 관리방안을 마련하여 이에 따른 결과를 2005년 승진, 성과(상여)급 지급 등에 반영하였다. 그러나 종합성과관리시스템에 대한 운영상 문제점들이 나타나게 되어 이를 보완하고자 BSC를 도입하게 되었다. BSC는 2005년 3월부터 10월까지 컨설팅 및 설계 단계를 거쳐 본격적으로 2005년 11월부터 2006년 1월까지 시스템을 구축하였다.

2.3 BSC 구축 방향

조달청 BSC 시스템 구축의 전체적인 기본 방향은 다음과 같다.

첫째, 미션·비전을 달성하기 위한 전략목표를 수립하고 그에 핵심역량과 지원을 집중하는 것이다. 이는 한정된 조직자원을 전략 실행에 집중하여 경영성과 향상, 고객만족 증대 등 조직성과를 향상시키게 된다. 또한 청 단위 전략목표를 부

<표 1> 성과관리·평가 체계 구축 추진경과 과정

성과계약 도입을 위한 사전 준비 작업 <'04.10~'05.1월>	종합성과평가방안 마련 <'05.4월>
<ul style="list-style-type: none"> - 사전 시뮬레이션 실시<'04.10월> - 성과계약 도입·운영 방안 마련<'04.12월> - 성과지표 개발을 위한 연구용역(한국회계학회)<'05.1월> 	<ul style="list-style-type: none"> - 상반기평가 후 문제점 및 미비점을 일부 개선<'05.9월> - '05년 하반기 종합성과평가계획 수립<'05.12월> * '05년 종합성과평가 결과를 승진, 성과(상여)급 지급 등에 반영

〈표 2〉 BSC 도입 추진경과 과정

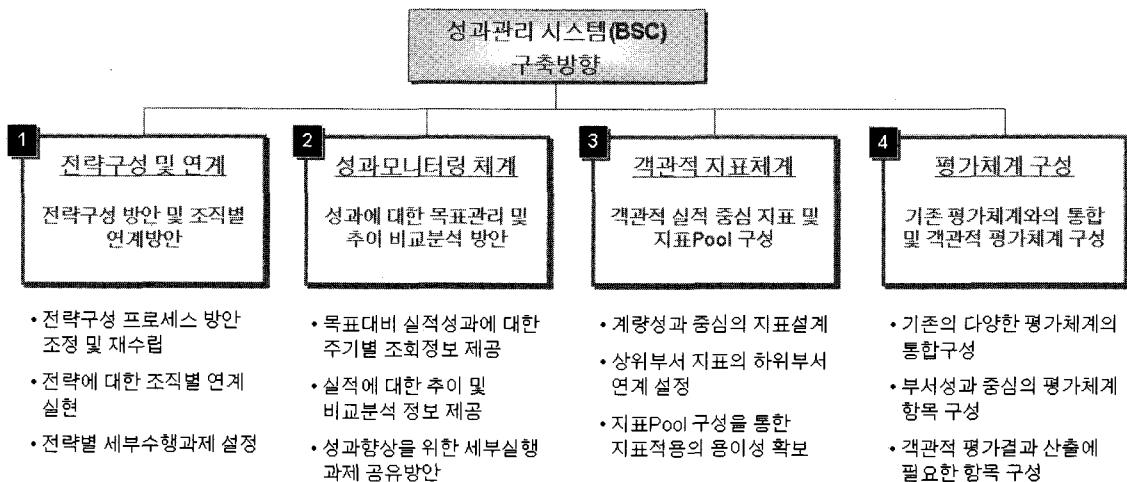
컨설팅 및 설계 단계<'05.3~10월>	시스템 구축 단계<'05.11~'06.1월>
<ul style="list-style-type: none"> - BSC 시스템 구축을 위한 벤치마킹 실시<'05.3~5월> - BSC 시스템 구축 착수보고회<'05.5월> - 전 직원 대상 의견수렴 및 교육 실시 <ul style="list-style-type: none"> · 청·차장, 간부 대상 인터뷰<'05.7월> · 본·지방청 순회 설명회 및 의견 수렴<'05.8~9월> - 지원반 대상 워크샵(본부별 2회, 설계워크샵 1회 등) 	<ul style="list-style-type: none"> - 청·차장 및 팀장급 이상 간부 설명회 및 의견 수렴 <'05.12월> - 본·지방청 직원 대상 설명회 및 의견 수렴<'05.12월> - 본부, 지방청 주무사무관 합동회의 <'06.1~2월> * 이외에 성과관리지원반(팀별 1인 이상으로 구성) 대상 수시 의견수렴 실시

서·개인 단위의 성과목표와 연계하여 조직과 개인성과의 동반 향상을 가져 올 수 있게 한다. 둘째, 조직가치 창출의 원천으로서 고객, 재무, 활동, 혁신과 성장 등 4가지 균형된 관점에서의 전략실행 및 관리를 가능하게 하는 것이다. 이는 관점별로 다양한 KPI를 도출하고, 이를 통하여 전략을 실행시키고 성과를 관리할 수 있으며, 장·단기, 재무·비재무, 조직 내·외부 등 다양한 측면에서 조직과 개인의 성과측정 및 관리를 가능하게 한다. 셋째, 성과평가 결과의 피드백과 동기부여를 통하여 성과주의를 조기에 정착하게 하는 것이다. 이는 지속적인 모니터링과 평가를 통하여

여 성과 향상의 장애요인을 제거함으로써 성과를 극대화 할 수 있고, 또한 평가 결과에 따라 다양한 보상방법을 도입·운영함으로써 지속적인 성과향상 노력도 유도할 수 있게 한다. 다음의 <그림 1>은 구체적인 조달청의 BSC 구축방향을 나타낸 것이다.

아래의 그림에서 보면, 조달청 BSC 구축방향은 다음과 같다.

첫째, 전략구성과의 연계를 위한 방향으로 구축된다. 이는 전사 단위의 전략이 조직별로 잘 연계되어 있는지를 보기 위한 것이다. 이를 위해서는 미션 및 비전의 타당성 검토 및 전략과제와의 연



출처 : 조달청, 종합성과관리시스템 최종보고서 PPT 자료, 2006, p.14

〈그림 1〉 BSC 구축방향

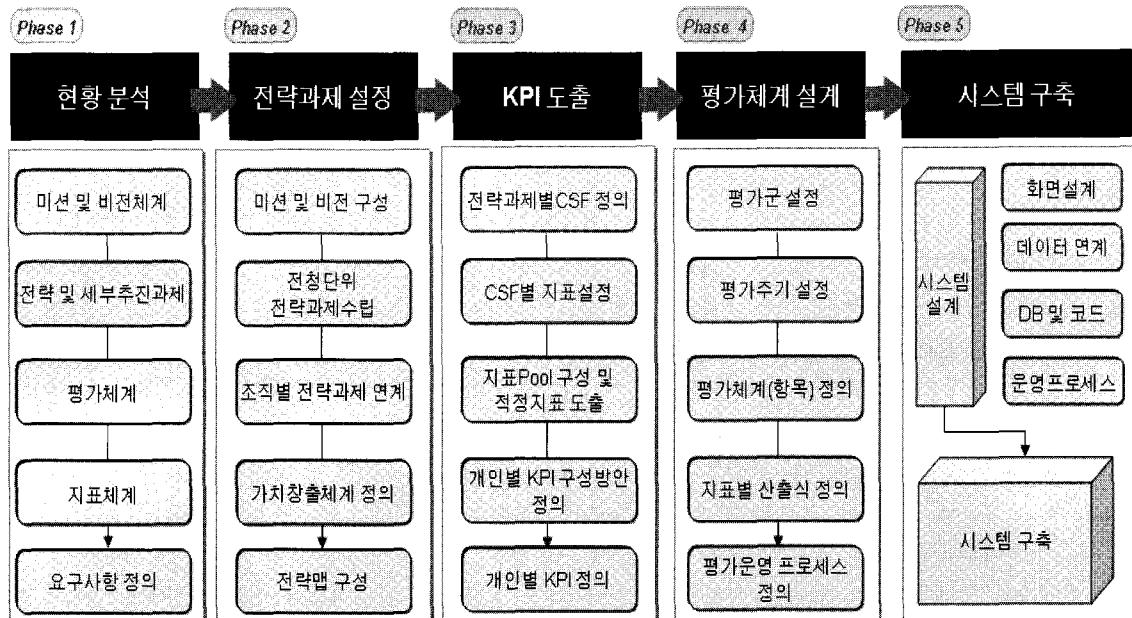
계, 조직별 전략과제와의 연계, 전략과제별 중점 추진과제와의 연계에 대한 정보가 필요하다. 따라서 BSC 구축은 미션·비전에 근거한 전략과제 설정과 지표구성, 그리고 조직별 전략연계를 통한 성과의 통합관리를 통해 전사단위의 전략 구성 후 Top-Down 방식의 전략 하부전개 방식으로 구축한다. 둘째, 성과모니터링 체계를 구축하기 위한 방향으로 구축된다. 이를 위해서는 정보 산출 시점별 목표대비 성과 조회, 실적 추이 및 비교분석을 위한 정보제공, 목표관리체계 구성이 필요하며, 월 단위 성과정보 조회를 위한 계량성과 지표구성과 데이터와의 연계를 고려하여 BSC를 구축한다. 성과 모니터링 체계를 구축하기 위해서는 기본적으로 조달청의 핵심성과 산출과정이 정의되어 있는가를 살펴보아야 한다. 따라서 BSC 구축 시 조직존재 가치의 재구성 및 공유를 위해 가치창출 체계에 의한 성과창출 과정에 대한 정의가 이루어진다. 세째, 객관적 지표체계를 구축하기 위한 방향으로 구축된다. 이를 위해 객관적 실적 및 성과측정을 위한 지표설계, 조직별 지표 연계(청→본부→팀), 평가지표와 관리지표의 구분 설정이 필요하다. 따라서 BSC 구축은 평가체계 항목 구성 시 기준 및 대안 설정을 고려하여 업무성과가 아닌 전략성과 중심의 결과 지향 지표 체계를 구성한다. 또한 성과관리와 성과평가의 이원화 부분에 대해서는 승진 및 보상과 직접적인 연계를 위한 평가결과 산출방안을 설정하여 성과관리 실적에 의한 성과평가 체계를 구축한다. 넷째, 평가체계를 확고히 구축하기 위한 방향으로 구축된다. 이를 위해 다양한 평가체계의 통합, 부서성과 지향을 위한 평가 구성항목의 정의, 지표별 특성에 따른 평가 산출식 체계의 구성 등이 필요하다. 따라서 BSC 구축 시 부서성과 중심의 개인평가체계를 구성하고, 평가 산출식 체계의 대안 및 적정안 도출을 고려하여 정부평가 등의 다양한 평가체계에 대해 BSC 사상에 의한 통합모형의 구축이 이루어진다.

III. BSC 시스템의 구축방법

조달청의 BSC 구축 방법론은 업무설계에서 시스템 구축까지의 검증된 방법을 적용하고 있으며, 현황분석을 통해 전략과제를 설정하고, KPI를 도출하여 평가체계를 설계·구성한 후, 시스템을 구축하는 것이다. 다음의 <그림 2>는 전체 BSC 구축 프로세스를 나타낸 것이다.

3.1 미션 및 비전, 전략

효과적인 BSC를 구축하기 위해서는 먼저, 조직의 미션, 비전, 전략이 설정되어져야 한다. 미션은 조직이 존재하는 이유(역할과 임무)라고 할 수 있다. 즉, 그 조직이 왜 존재하는가, 그래서 얻고자 하는 것이 무엇인가로 설명될 수 있어야 한다. 조달청의 성과시스템 구축 당시의 미션은 ‘전문성과 투명성을 바탕으로 공공기관이 필요로 하는 고품질의 물자·시설·용역을 적기에 제공하여 정부사업 수행을 효과적으로 지원’ 하는 것이었다. 기술된 주요 내용을 토대로 타당성 분석 기준을 통해 적정성을 파악하고, BSC를 구축하면서 수행한 컨설팅 결과, 좀 더 간결하고 알기 쉽게 정리할 필요가 있다는 지적에 따라, 다음과 같이 최종 수정된 미션인 ‘우리는 공공기관이 그 임무를 원활히 수행할 수 있도록 최고 가치의 물자·시설·용역·지식과 정보를 최선의 방식으로 제공 한다.’로 결정하였다. 또한 조달청의 비전은 ‘고객이 만족하고 세계가 인정하는 일류 조달 기관’으로서 이는 바람직한 비전의 요소 중 간결성, 일관성, 실행 가능성 등을 어느 정도 갖추고 있다고 생각되나 호소력, 증명 가능성, 감동 등의 측면은 미흡하다고 할 수 있다. 그러나 정부업무의 특성 상 증명 가능성을 반영하는데 한계가 있고, 안정적인 것, 무난한 것을 선호하는 공무원 조직의 특성 상 호소력과 감동을 가지는 비전을 설정하는 데는 한계가 있다.



출처 : 조달청, 종합성과관리시스템 최종보고서 PPT 자료, 2006, p.20.

〈그림 2〉 BSC 구축 프로세스

3.2 환경 분석

BSC 구축 프로세스에 따라 조달청의 전략을 올바르게 수립하기 위해서는 외부환경과 내부역량 분석에 기초한 SWOT 과제 도출이 필요하다. 이를 위해 조달청이 직면하고 있는 외부환경과 내부환경에 대한 분석이 선행되어야 한다.

먼저, 조달청의 외부환경요소로는 국가정책방향, 기술적인 환경, 고객 및 시장 환경, 사회 및 경제적 환경 등을 들 수 있다. 첫째, 국가정책 방향의 환경요인으로서 핵심적으로 고려해야 할 요소는 행정중심복합도시 및 공공기관 지방이전에 따른 국가균형발전 정책과 대북관계 진전 및 경제지원 확대, 그리고 중소기업 육성 지원책 강화 및 지자체 의결권 및 권한 강화, 전자정부 구현 정책 강화이다. 둘째, 기술적 환경요인으로서 핵심적으로 고려해야 할 요소는 BT/IT/NT 등 고도의 기술적 환경 변화, 전자상거래 및 유비쿼터스

등의 네트워크 활용 및 정착, 조달대상 업무의 기술발전에 따른 전문화/복잡화 증대, 물류 및 품질관리 기술의 발전, 정보의 전략적 활용 기술의 확대 등과 같은 요소들이다. 셋째, 고객 및 시장 환경요인으로서 핵심적으로 고려해야 할 요소는 공사화·민영화 확대 및 지방 분권화에 따른 고객 이탈의 증가, 고객요구 수준의 다양화, 해외조달 시장의 개방 확대, 중소기업 및 여성기업의 지원 강화, 민간 쇼핑몰과의 경쟁 심화 등이다. 넷째, 사회 및 경제적 환경요인으로서 핵심적으로 고려해야 할 요소는 투자·소비심리 위축 및 경기불안 요소가 제기된 점, 디지털화 및 지식정보화 사회로의 변화가 가속되고, 국제 원자재 공급 및 가격의 기복이 심화되고 있다는 점이다.

한편, 조달청의 내부 환경 요소로는 업무체계의 적정성 검토, 서비스 품질 제고 역량, 인적·물적 자원 역량, 재무자원의 효율적 운영 역량 등을 들 수 있다. 첫째, 업무체계의 적정성 환경

요인에서 핵심적으로 고려해야 할 요소는 조달 유형별 사업구성과 조달업무의 전문성 확보, 고객요구 중심의 신규 서비스 개발, 사업의 수익 및 공공성 제고 측면 등과 같은 요소들이다. 둘째, 서비스 품질제고 역량 환경요인에서 핵심적으로 고려해야 할 요소는 적기 공급을 통한 신뢰성 확보와 편이성 및 접근성 확대, 물품에 대한 품질관리 강화, 차별적 고객관리 강화, 고객 불만사항 처리 및 이행 후 서비스 제공이다. 셋째, 인적자원의 전문성, 조직체계 및 운영 효율성 측면, 지식정보화 수준 측면, 정보시스템 인프라 구현 등이다. 넷째, 재무자원의 효율적 운영 역량 환경요인에서 핵심적으로 고려해야 할 요소는 수익성 제고, 원가 절감, 재고자산 관리, 자금 수익관리 등과 같은 요소들이다. 이를 바탕으로 조달청의 기회(Opportunity), 위협(Threat), 강점(Strength), 약점(Weakness) 요인과 이에 따른 전략적 이슈를 살펴보면, <표 3>의 SWOT Matrix로 정리된다.

즉, 조달청의 외부환경 요소인 기회(Opportunity)

및 위협(Threat) 요인, 내부 환경 요소인 강점(Strength) 및 약점(Weakness) 요인을 찾아내고, 이를 바탕으로 정책 목표 방향인 전략적 이슈를 설정하였다. <표 3>을 분석하면, SO 전략으로는 시장 및 역량 중심의 비즈니스 확대, WO 전략은 품질 관리 및 내부자원 운영의 전문성 강화, ST 전략은 최적의 고객서비스 품질 향상, WT 전략으로는 원자재 수급 효율성 및 마케팅 강화라는 정책 목표 방향의 전략적 이슈가 설정되었다.

3.3 전략목표 설정과 CSF

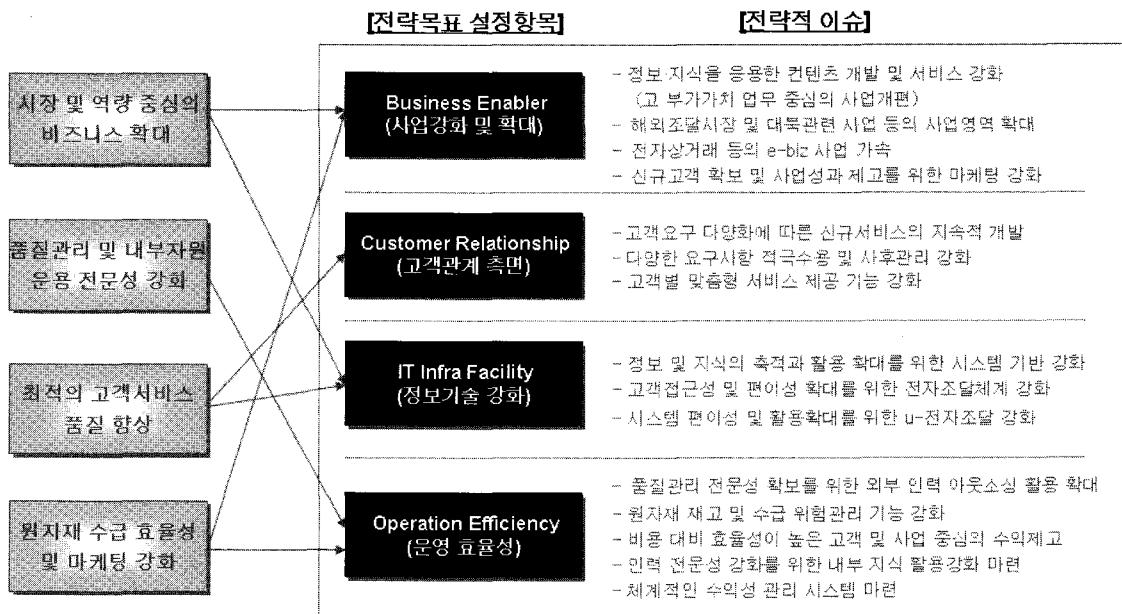
전략적 이슈를 통해 전략목표 설정항목이 결정되고, 이에 따른 구체적인 전략적 이슈 항목이 정해진다. <그림 3>은 설정 항목별 이슈를 정리하여 나타낸 것이다. 이를 바탕으로 전략목표 Pool을 구성하면 다음과 같다.

첫째, 사업 강화 및 확대 측면에서의 전략목표 Pool은, 시장 환경 중심의 새로운 비즈니스로

<표 3> 조달청 SWOT Matrix

		강점 및 약점요소		
		기회 및 위협요소	전략적 이슈	
기회 (O)	위협 (T)	전략목표 설정항목		
		<p>- 전자조달 시스템 운영 활성화 및 혁신 - 조달차관 업무의 표준화 및 선도 - 조달전문 영역의 저작 및 노하우 확보 - 적기 공급을 통한 서비스 품질 확보 능력 - 협력사업(전자상거래, 컨설팅, 제조 등) 수행을 위한 시스템 구현 협력 보유 - 고객 충성의 조직 운영(팀제, 풀센터 등) 강화 - 품질성 및 경쟁력을 통한 저 비용 서비스 제공 능력 - 원자재 및 부품 공급망 확장 및 신뢰도 확보</p> <p>SO전략 : 시장 및 중심의 비즈니스 확대</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 정보·지식을 활용한 컨텐츠 개발 및 서비스 강화 (고부가가치 업무 중심의 사업 개편) 2. 해외 진출시장 및 대체사업 등의 사업영역 확대 3. 전자상거래 등의 e-biz 사업 가속 4. 경영 및 지식의 유통과 활용 확대를 위한 시스템 기반 강화 	<p>- 전문영역의 인력자원 부족 - 규제 및 경쟁사에 따른 혁신 및 혁신 미흡 - 일자제 대비 매입 관행 전문성 요구(전문가 및 전문가 기법) - 조직적인 저작관리 및 품질관리 체계 필요 - 수료자 계약에 따른 수료 확인 필요성 - 제계적인 일자제 및 미인정보 분석 가능 부족 - 고객사 후관리 서비스 제공 능력 확대 필요</p> <p>WO전략 : 품질관리 및 내부자원 운영의 전문성 강화</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 품질관리 전문성 확보를 위한 외부 인력 이동소식 활용 확대 2. 시스템의 편이성 및 활용확대를 위한 u-전자조달 강화 3. 비용 대비 효율성이 높은 고객 및 사업중심의 수익제고 4. 재고유지비 및 일자제 구매비율의 체계적 관리 5. 인력 전문성 강화를 위한 내부 지식 활용강화 마련 6. 제계적인 수익성 관리 시스템 마련 	
		<p>- 지자체 의결권 강화 - 조달대상의 다양화 및 복잡화 - 물류상황 및 민영화 확대 및 자본분권화 강화 - 고객 요구수준의 다양화 - 민간 쇼핑몰화의 경쟁관계 상화 - 투자 및 소비심리 위축과 경기 불안 가능성 평가 - 국제 원자재 공급 및 가격기록 실화</p> <p>ST전략 : 최적의 고객서비스 품질 향상</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 고객요구 다양화에 따른 신규서비스의 저속적 개발 2. 사용자 중심의 전자조달 시스템 기능 강화 3. 고객별 맞춤형 서비스 제공 기능 강화 4. 고객접근성 및 편이성 확대를 위한 전자조달체계 강화 	<p>WT전략 : 일자제 수급 효율성 및 마케팅 강화</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 신규고객 확보 및 사업영역 제고를 위한 마케팅 강화 2. 다양한 고객요구 사항 적극수용 및 사후 관리 방식 강화 3. 일자제 재고 및 수급을 위한 관리 기능 강화 4. 고객불만 해결 및 사후 고객만족 피드백 개선 	

출처 : 조달청, 종합성과관리시스템 최종보고서 PPT 자료, 2006, p.127.



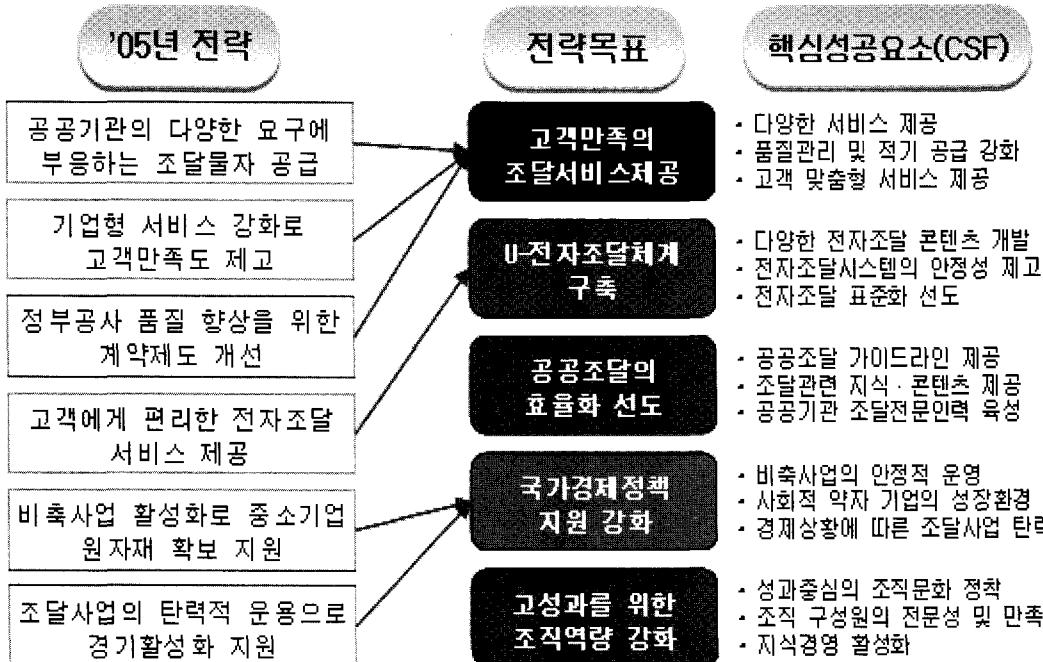
출처 : 조달청, 종합성과관리시스템 최종보고서 PPT 자료, 2006, p.128.

〈그림 3〉 설정 항목별 이슈

의 전환, 정보 및 지식 활용을 통한 사업역량 강화, 핵심지식 및 컨텐츠 개발을 통한 전자 조달 사업의 확대 등과 같은 요소로 구성된다. 둘째, 고객관계 측면에서의 전략목표 Pool은 서비스 품질의 최적화를 통한 고객가치 실현, 고객중심의 차별적 조달기능 강화, 고객요구에 부응하는 고품격 서비스의 제공 등과 같은 요소로 구성된다. 셋째, 정보기술 강화 측면에서의 전략목표 Pool은 전문적 조달 서비스 제공을 위한 정보시스템 기반 확충, 고객의 접근성 및 활용도 제고를 위한 u-전자조달 체계 강화, e-Business 환경에 부응하는 정보 시스템 기반 등과 같은 요소로 구성된다. 넷째, 운영 효율성 측면에서의 전략목표 Pool은 원자재 수급안정을 통한 중소기업정책 지원강화, 적정한 사업성과 관리를 통한 회전자금의 효율성 제고, 조직성과 제고를 위한 인력의 전문성 강화, 구성원의 만족과 역량 제고를 위한 조직의 제도 혁신 강화 등과 같은 요소로 구성된다.

이를 바탕으로 2006년 최종적인 조달청 전략목표를 설정하였다. 다음의 <그림 4>는 조달청의 전략목표 및 CSF 구성을 나타낸 것이다.

2006년 제시된 조달청 전략목표는 2005년 종합성과시스템 구축 시 설정된 현행 전략목표를 개선하고자 하는 것이다. 2005년 전략목표는 조달청의 미션 과제 범위와 불일치하는 목표가 일부 있었다. 즉, 하위조직의 업무 및 서비스 제공방안과 고객만족의 대안 등으로 분석된 결과를 전사단위 전략과제에 적용함으로써, 전사단위의 목표 방향이 하위조직의 목표에 의해 좌우되는 결과가 발생할 수 있었다. 특히 내·외부의 기회와 위협요인과 강·약점 분석 등의 분석방안이 부족하여 전략 설정의 적정성이 저하되었었다. 이에 반해 2006년의 전략목표는 조달청이 청의 존재이유와 미래상을 감안하여 미션과 비전을 설정하고, 내·외부 환경과 내부역량을 분석하여 전략적 이슈 항목을 설정한 후, 2006년 최종적인 조달청 전략목표



출처 : 조달청, 2006년 조달청 종합성과평가·관리 방안(안), 2006, p.4.

〈그림 4〉 조달청의 전략목표 및 CSF 구성

를 설정한 것이다.

3.4 KPI의 선정

조달청의 경우, 2005년 성과평가시스템에서 CSF에 따른 KPI는 기관의 미션·비전, 정책목표, 성과목표 및 성과지표간의 전략적 연계를 강조하며, 미션·비전 달성을 위한 6개의 정책목표와 26개의 성과목표가 설정되었다. 이는 성과목표별로 가능한 한 1개 이상의 성과지표 도출로 총 44개의 지표가 도출된 것이었다. 그러나 컨설팅을 통해 미션과 비전 전략목표, CSF 및 KPI 등이 개선되었다. 다음의 <표 4>는 조달청의 전략목표와 CSF를 추출하고 이를 확인하기 위한 KPI를 BSC의 4가지 관점에서 도출한 것이다.

조달청의 관점체계는 기업의 관점체계와 차이가 있다. 즉, 기업에서의 고객관점은 수요기관은

물론 이해관계자 및 조직구성원까지 고객범주에 포함되는 관점의 전환을 통해 고객관점으로 정의되었다. 고객관점은 대상 고객(내/외부)의 주요 성과로 정의할 수 있는 관점으로, 정부를 포함한 이해관계자의 고객까지 포함된 관점구분이며, 고객 만족도 및 고객이용률 등의 고객의 성과로 인식 할 수 있는 지표로 구성되었다. 재무관점은 특별회계 기관으로써의 재무적 성과 달성을 통한 가치 제고라는 관점의 전환을 통해 재무관점으로 정의되었다. 재무관점은 조달청의 재무적 성과로 정의 할 수 있는 관점으로, 매출액, 수수료, 이익 등의 재무적 가치로 정의할 수 있는 지표로 구성되었다. 기업에서의 내부프로세스 관점은 고객 가치 및 만족도 제고를 위한 대내외의 체계적인 활동에 초점을 두는 관점의 전환을 통해 활동(Activity)관점으로 정의되었다. 활동관점은 대내외적인 활동에 의한 관점으로서 민간 기업에 비해 외적인 활동

〈표 4〉 전청 차원의 성과지표(KPI)

고객 관점	<ul style="list-style-type: none"> - 고객만족도 - 고객접유율 - 나라장터 종합만족도 - 내부시스템 이용자 만족도 - 교육대상자(외부기관) 만족도 - 내부만족도(사기, 복지, 인사, 성과, 교육) 	재무 관점	<ul style="list-style-type: none"> - 쇼핑몰 이용률 - 신규서비스 제공설적(비중) - 조달사업 실적(매출액, 수수료) - 원가수익률/영업이익 - 임의조달실적/비중 - 회전자금회전율/운용수익률 - 비축사업 실적 등
활동 관점	<ul style="list-style-type: none"> - 맞춤형서비스 제공설적 - 국정홍보처 평가결과 - 계약불이행·소송제기 건수 - 납기경과 건수 - 정보화수준 평가결과 - 목록화 품목수/생산성 - 가이드라인 제공 실적 - 홈페이지방문자수·정보제공설적 - 교육프로그램 실적 - 약자기업 지원 실적 - 국제협력 활동 실적 	혁신 · 성장 관점	<ul style="list-style-type: none"> - 인당·계약 생산성 - 중앙행정기관 평가결과 - 정부혁신 평가결과 - 부서별 혁신지수/청렴도 - 평균 결재시간 - 외부전문가 채용설적 - 전문교육이수/전문인력 확보율 - 지식경영 활용점수 - 직원이탈율

출처 : 조달청, 2006년 조달청 종합성과평가·관리 방안(안), 2006, p.5.

이 포함된 것이며, 내부 업무 성과로서 수행과정 상에서 산출되는 성과로 정의되었다. 이는 고객 및 재무적 성과 제고에 영향을 주는 내부 업무 성과로 정의된 지표로 구성되었다. 학습 및 성장 관점은 혁신적 과제 활동과 성장 측면에서 관리 역량의 제고라는 관점의 전환을 통해 혁신 (Innovation) 및 성장(Growth)관점으로 정의되었다. 즉, 혁신 및 성장 관점은 내부 업무성과를 제고하기 위한 기반을 확충하는 성과로 정의되며, 시스템 및 인적자원 관리, 조직문화 등의 관리 성과로 인식할 수 있는 지표로 구성되었다.

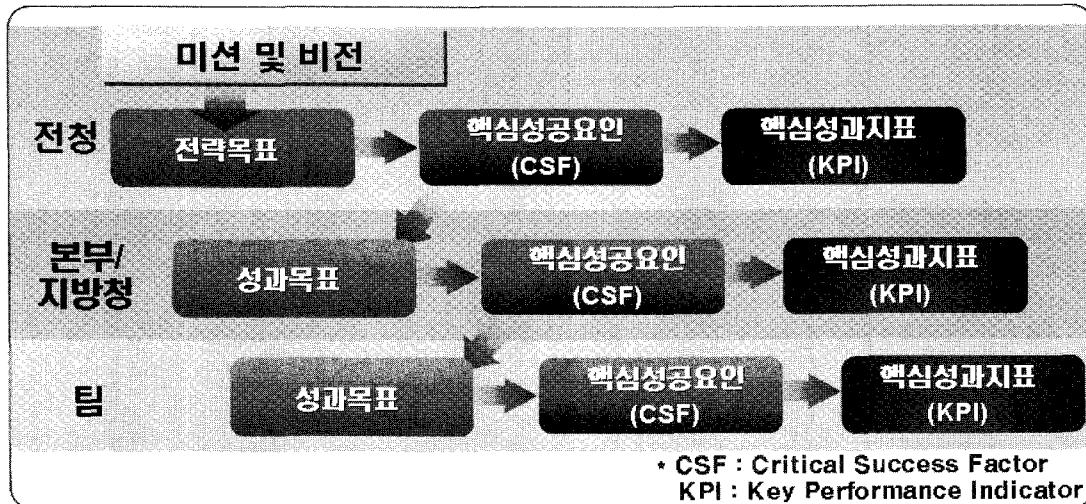
조달청은 전체에 대한 KPI 설정 후, 각각의 본부, 사업단, 산하 지방청 별로 별도로 KPI가 설정된다. 따라서 전청의 전략목표와 부서의 성과 목표가 Top-Down 방식으로 연계되어 있다고 할 수 있다. 즉, 전청의 CSF 및 KPI는 본부 및 지방 청의 성과목표와 연계되며, 본부의 성과목표, CSF 및 KPI를 토대로 팀·개인의 성과목표를 수립하는 절차를 수행하고 있다. 다음의 <그림 5>는 조달청의 전략목표 연계 체계를 나타낸 것이다.

IV. BSC 시스템을 이용한 성과관리

4.1 조달청의 성과평가 개요

기존의 조달청 평가체계는 부서 및 개인평가의 경우, 평가군은 본부장 → 팀장 → 직급단위로 모든 체계가 직급에 기반을 두고 있었다. 따라서 평가군내 지표 및 기준별 가중치의 동질성이 없어서 평가결과 비교의 적정성/합리성 제고를 위하여 일관된 체계가 필요한 상황이었다. 이에 따라 기존의 종합성과평가 관리 방안을 새로 이 구축한 BSC 기반의 체계로 전환하게 되었다. 이는 부서·개인별 업무특성의 반영과 평가항목 및 비중에 상응하는 변별력이 나타나도록 평가체계를 개선하는 것이라고 할 수 있다. 이를 개략적으로 살펴보면 다음과 같다.

평가체계의 경우, 첫째, 업무성과와 구분했던 고객만족도, 홍보·혁신·지식 등을 BSC 관점에서 각각 하나의 지표로 통합·구성하였다. 특히, 공통지표는 평가주관부서 및 직원의 의견을



출처 : 조달청, 2006년 조달청 종합성과평가·관리 방안), 2006, p.5.

〈그림 5〉 조달청의 전략목표 연계 체계

수령하여 부서·개인별 특성을 감안한 가중치를 차등 적용하였다. 둘째, 평가주기를 연 1회에서 2회(상반기 30%, 하반기 70%)로 늘려 평가의 실효성 및 평가결과의 활용도를 제고하였다. 셋째, 부서별 업무특성을 평가에 반영하기 위해 평가군을 지원군, 사업군, 지방군으로 구분하여 평가하였다. 특히, 평가군의 주요목적은 상대적 비교 대상을 정의하는데 있으므로 향후 업무의 동질성, 비교가능성 등을 고려하여 사업/비사업 등과 같은 구분에 따라 평가군을 분류하고, 해당 평가군내에서 관점별 배점, 지표를 유사하게 정의하여 객관성을 제고할 필요가 있다. 넷째, 개인평가는 업무성과(80%) 외에 역량평가(20%)를 도입하여 고위 공무원단 시행 대비 및 개인의 능력배양을 유도하였다. 다섯째, 조달서비스의 생산자인 내부직원의 만족도를 주기적으로 측정·평가(연 2회 실시)하는 것이다. 즉, 사기, 복지, 인사·성과·교육 분야 등을 대상으로 측정한다.

한편, 조달청은 BSC 기반 성과관리체계로 전환함에 따라 직무성과계약을 전 직원을 대상으로 확대 실시하고, 직무성과계약은 부서·개인

별로 KPI와 목표치에 대해 시스템을 통해 계약을 체결하는 것으로 다음과 같이 계약서 작성 등 행정업무의 최소화를 실현하였다. 이는 기존의 오프라인에 처리되던 직무계약, 실적관리 및 평가 프로세스 등을 온라인 기반의 성과관리시스템으로 전환한 것이며, 조직·개인의 성과를 극대화하기 위하여 주기적인 성과모니터링 체계를 유지하는 것이라 할 수 있다.

4.2 성과평가 요소 및 체계

4.2.1 부서의 성과평가 요소 및 체계

조달청의 기준 부서 평가방식은 사전(20%) 및 중간평가(20%)와 사후평가(60%)로 구성되어 있었다. 사전평가는 지표의 중요도 및 난이도와 목표설정의 적정성을 사전에 평가위원회 평가를 통해 결정되기 때문에 지표 설정 시 협의 과정이 큰 의미가 없었다. 중간평가는 반기단위의 실적에 대한 성과 측정으로 수행되므로 사후 평가 개념과 동일한 평가과정이다.

또한 개선된 BSC 관점에 따른 평가주기가 연

〈표 5〉 부서 평가요소

구 분		비 고
업 적 평 가	<ul style="list-style-type: none"> - 연두업무보고 주요과제(지표) - 부서단위의 주요과제(지표) - 평가기간 중 새롭게 발생한 주요과제(지표) - 내·외부 고객만족도 - 혁신·정책홍보 활동 실적 	BSC 성과지표를 활용하여 평가
	- 성과기여도	종합평가항목

출처 : 조달청, 2006년 조달청 종합성과평가·관리 방안(안), 2006, p.9.

2회로 구성됨에 따라 기존의 평가체계는 중복평가(중간/사후)가 수행될 가능성이 높으므로 평가 주기별로 업적평가에 대한 평가항목의 조정이 필요한 상황이었다. 이에 BSC를 고려한 개선된 부서 평가항목의 구성을 보면 다음과 같다. 우선 상위 부서 평가는 본부 성과평가 점수를 팀 단위에 부여하고, 지방청 전체 성과평가 점수는 하위 팀 단위에 부여하는 것으로 구성되었다. 이는 조직별로 상위 부서에 대한 하위 부서의 성과 기여도에 의한 성과평가 체계를 설정하는 것이다. 또한 자체 업적성과는 반기단위와 최종주기(년 단위)로 구분하여 평가하였다. 이 때 반기 단위에 평가할 수 있는 평가지표는 반기 단위에 측정 가능한 지표로 구성하였다. 성과기여도 평가는 부서장인 본부장과 지방청장이 팀 단위의 구성원에 대한 업무의 난이도 및 조직성과의 질적 기여도에 대한 내역을 정성적으로 평가하는 항목이다. 이는 사전평가의 대안으로 성과기여도라는 단일지표에 의한 평가 방식을 채택한 것이라고 할 수 있다.

BSC 시스템을 구축한 후, 조달청은 〈표 5〉와 같은 부서 평가요소를 설정하였다.

BSC 관점은 감안한 부서평가 체계는 다음과 같은 특징이 있다.

첫째, 각 부서가 수행하는 업무의 성과를 측정할 수 있는 성과지표를 도출하고 지표별 가중치를

부여한 후 평가를 실시하는 것이다. 이는 기존 업무성과에서 별도로 평가했던 혁신, 고객만족도, 홍보 등의 공통항목을 각각 하나의 성과지표(KPI)로 처리하는 것이라고 할 수 있다.

둘째, 미션과 비전 달성이이라는 균형성과 관리의 취지를 최대한 살리기 위해 혁신, 지식, 홍보 등 공통지표의 평가비중을 조정하였다. 이는 평가 주관부서의 의견을 수렴하고, 주무제장급 합동회의 등의 과정을 거쳐 업무특성 등을 감안하여 가중치를 결정하는 것이다. 〈표 6〉은 개선된 성과평가 체계를 나타낸 것이다.

한편, 공통분야 지표별 가중치 부여 기준은 고객만족도의 경우, 평가가 실시되는 부서에만 가중치를 부여하였다. 또한 혁신, 지식, 홍보와 같은 평가지표는 지원군 위주로 평가하고, 사업군에 소속된 부서는 조달사업에 역점을 둘 수 있도록 가중치를 축소하였다. 그러나 사업군이지만 각 본부 주무팀은 사업전담팀보다 홍보, 혁신, 지식 평가에 대한 가중치를 강화하고, 지방청은 지원·사업 업무를 동시에 수행하는 특성을 감안하여 중간 정도의 가중치를 부여하였다. 한편, 성과관리팀, 감사담당관실은 본청 비사업군의 평균 점수를 부여한다. 즉, 동 팀의 업무 특성을 감안하여 성과지표는 설정·관리하되 평점은 본청 비사업군의 평균 점수를 부여하는 것이다. 개인 평가도 본청 비

〈표 6〉 개선된 성과평가 체계

종 전 (As-Is)		
평가분야	평 가 항 목	배점
업무성과	주요정책과제	40
	자체추진과제	
혁신관리	혁신마일리지	20
	지식관리	5
고객만족도	이용자만족도	15
정책홍보	정책홍보실적	10
청렴도	청렴도 조사	가감 점
종합평가점수		10
합 계		100

개 선 (To-Be)				
구분	관점	평가지표(KPI)	가중치	
업무성과	고객	고객만족도	...	
		
	재무	조달사업실적	...	
		
	활동	정책홍보실적	...	
		
	혁신	혁신·지식관리	...	
		청렴도 등	...	
성과기여도			10	
합 계			100	

출처 : 조달청, 2006년 조달청 종합성과평가·관리 방안(안), 2006, p.10.

사업군 소속 지원의 평균 점수를 부여한다.

4.2.2 개인의 성과평가 요소 및 체계

조달청의 기준 개인 평가항목은 5급 이상과 6급 이하의 평가방식에 차이가 있었으며 현행 부서평가 점수를 반영하는 체계로 구성되어 있었다. 부서평가는 반영은 팀 중심의 성과달성을 유도할 수 있는 중요한 평가 항목인데, 이 때 적용비중(가중치)은 현행 50%에서 상향조정 하되, 개인전체 점수에 큰 영향을 줄 수 있는 방향으로 재조정이 필요한 상황이었다.

또한 기존에 5급 이상과 6급 이하는 직무성과 계약과 자체 실적으로 기본 평가체계가 상이하게 구성됨에 따라 통합된 평가항목 및 체계 구성이 필요하였다. 개인 평가 항목의 경우, 개인별 팀 내 업무의 난이도 및 질적 성과기여도 등의 정

성적 평가항목의 구성이 필요하였고, 업적평가 부분을 제외한 역량평가 부분이 평가주기별로 수행되지 않아 종합적인 평가결과 산출에도 어려움이 있었다. 이에 따라 BSC 성과시스템이 구축되면서 다음의 <표 7>과 같은 개인 평가요소가 설정되었다.

개인 평가체계도 부서평가와 동일하게 BSC 관점을 감안하여 성과지표를 도출하고 지표별로 가중치를 부여하여 평가 실시한다. 즉, 부서에서 할당된 지표, 공통분야 지표(고객만족도, 혁신, 지식, 홍보), 개인(공통·고유 업무)지표 등으로 평가하는 것이다.

부서 할당지표는 소속부서 성과지표로 설정된 지표 중에서 개인별로 할당된 지표(예: 계약실적 등)를 의미하는 것이다. 또한 공통 분야지표는 고객만족도, 혁신, 지식, 홍보 등 전 직원이 공통적

〈표 7〉 개인 평가요소

구 분		비 고
업 적 평 가	- 팀에서 배부 받은 과제(지표) - 개인 고유·공통 과제(지표) - 내·외부 고객만족도 - 혁신·정책홍보 활동 실적 - 청렴도 및 친절도 - 특별가감점	BSC 성과지표를 활용하여 평가
	- 성과기여도	종합평가항목
+		
역량 평가	- 리더역량: 비전제시능력, 의사결정능력, 조직관리 능력, 대내·외 협상력, 업무추진력, 상황인식 및 이해도(6개) - 직무역량: 업무기획력, 직무전문성, 문제해결능력, 책임성, 성실성(5개)	<ul style="list-style-type: none"> 직급별 평가항목 차등화 상급자평가 및 다면평가 병행

출처 : 조달청, 2006년 조달청 종합성과평가·관리 방안), 2006, p.9.

으로 수행하고 평가받아야 하는 지표를 의미한다.

개인 지표는 업무비중이 높으나 개인별로 수행 내용이 상이하고 목표치의 설정 등이 어려워 일률적인 평가가 곤란한 업무의 성과를 측정하기 위해 도입한 포괄지표를 의미한다. 개인지표는 공통 업무지표와 고유 업무지표로 구분되는데, 공통 업무지표는 회의자료, 국회·감사 업무, 통계, 예산집행, 보안·서무 등 전 부서가 공통적으로 수행하는 지표를 의미하며, 고유 업무지표는 비축기지 관리, 물자감사 등 부서의 특정직원이 수행하는 업무를 의미하는 것이다.

마지막으로 개인 평가지표의 경우 지표만으로는 성과를 측정하기 곤란한 사항에 대한 평가를 반영하기 위해 특별 가감점 제도가 있다. 이는 청 차원에서 역점적으로 추진하는 과업 수행 등에 대해 특별한 인센티브 부여가 필요한 경우나 또는 잘못된 일처리 등으로 인해 청 이미지를 크게 훼손하거나 회계적인 손실을 초래하는 등 유무형의 피해를 초래한 경우 등에 대해 특별 가감점 제도를 실시하는 것이다.

한편, 공통분야 지표별 가중치 부여 기준은 고객만족도의 경우, 사업부서에서 근무하는 고객접

점 직원들에만 가중치를 부여하였다. 또한 혁신, 지식, 홍보와 같은 평가지표의 경우, 지원부서 직원 위주로 평가하고 사업부서 직원은 가중치를 대폭 축소하였다. 특히 정책홍보의 경우 4, 5급에 대해서만 평가하고, 6급 이하는 원칙적으로 평가하지 않음을 원칙으로 하였다. 다만 6급 이하 직원이라도 실제 업무를 담당하고 있는 경우에는 팀장과의 계약 시 일정한 가중치 부여가 가능하도록 하였다.

4.3 성과평가 분야 및 지표별 평가방법

성과평가 분야는 부서단위와 개인단위로 구분하여 평가를 실시하는 것이다.

부서단위평가는 업적(직무성과계약 내용)에 대해서만 평가를 한다. 이 때 본부장급과 팀장급으로 구분하여 평가를 실시하고, 본부장급 평가결과를 팀장급 평가에 일정부분(50%) 반영하도록 되어 있다. 팀장급은 업무특성을 감안하여 3개 군(지원군, 사업군, 지방군)으로 구분하여 평가를 실시한다. 따라서 부서 평가항목별 가중치 구성은 본부 평가가 50% 비중으로 팀 평가에 연계하며, 팀 평가는 소속 본부 평가결과 50%, 팀 자체에 대

한 평가 50%로 이루어지고 난 후, 평가군별 편차 조정을 통해 산출한다. 또한 본부에 대한 정성(성과기여도) 평가 시 부서장 개인에 대한 평가가 작용할 수 있는 점을 감안하여 성과기여도를 제외한 나머지 90에 대해 각각 50:50 비중으로 반영하도록 하였다.

한편 개인단위평가는 부서장과 팀원(4급 이하)으로 구분하여 평가하되 업적과 함께 역량 평가도 실시한다. 업적평가의 경우, 부서장은 부서의 업적평가와 청렴도 등 개인 평가결과를 합산하여 평가하며, 팀원은 개인 업적(팀장과 체결한 직무성과계약에 대한 평가) 평가와 팀 업적평가 결과를 합산하여 평가를 한다. 즉, 소속 팀 평가가 개인 평가에 70% 비중으로 연계되어 개인 평가는 팀 평가 70%, 개인에 대한 평가 30%로 이루어진다. 이 때 팀에 대한 정성(성과기여도) 평가 시 부서장 개인에 대한 평가가 작용할 수 있는 점을 감안하여 성과기여도를 제외한 나머지 90에 대

해 각각 70:30 비중으로 반영된다.

다음의 <표 8>은 본부-팀 평가, 및 팀-개인 평가 연계(업적평가 분야에만 해당)를 종합적으로 나타낸 것이다. 역량평가의 경우에는, 리더역량 및 직무역량 등 평가항목을 직위별로 달리하여 평가를 실시한다. 다만, 평가체계 단순화 등을 위해 직급에 따라 역량 평가 항목은 달리하되 평가 비중은 직급과 관계없이 20%로 설정하였다. 따라서 개인 종합평가에 있어서 업적 평가와 역량 평가의 비중은 80:20으로 동일하게 적용하며, 업적 평가결과는 금전적인 보상(성과상여금 지급 등)에 주로 활용하고, 종합평가는 인사 측면에 주로 활용한다.

업적평가의 내용은 성과지표별 목표달성도, 이행완료 여부 등을 평가하는 것이라고 할 수 있다. 정량(계량)지표의 경우에는 목표달성도를 평가하며, 정성(비계량)지표는 세부이행과제 이행 및 추진일정 준수 여부, 도출된 성과 등을 종합적으

<표 8> 본부-팀 평가, 및 팀-개인 평가 연계

▷ 팀 평가 : 본부 평가 50% 반영

업적 평가	본부 평가		팀 평가		최종 평가	
	-본부 지표 -고객만족도 -혁신, 지식 등	90<a>	-본부·팀 지표 -고객만족도 -혁신, 지식 등	90	90점 (a*50%+b*50%)	성과기여도(10) <c>
성과기여도(10)		성과기여도(10) <c>		팀 최종점수		
본부 점수		팀 점수				

▷ 개인 평가(업적) : 팀 평가 70% 반영

업적 평가	팀 평가		팀원 평가		최종 평가	
	-본부·팀 지표 -고객만족도 -혁신, 지식 등	90<a>	-팀 지표 -고객만족도 -혁신, 지식 등 -공통·고유과제 -친절도·청렴도 -특별가감점	90	90점 (a*70%+b*30%)	성과기여도(10) <c>
성과기여도(10)		성과기여도(10) <c>		개인 최종점수		
팀 점수		개인 점수				

출처 : 조달청, 조달청 성과관리 시스템 보완 설명자료, 2006, p.4.

로 감안하여 평가한다. 이는 계량화된 목표치 달성을 이외에도 효과나 질적 측면 등을 종합하여 비계량(정성)으로 평가하는 것이다. 이 때 목표치의 계량화는 가능하나 계량적인 목표 달성을 보다는 과정이나 실질적인 효과가 중요한 지표는 비계량지표로 간주하여 평가(예: 회의개최실적, 고객방문실적, 설문조사실적 등)하기도 한다. 또한 2005년 종합평가를 대체하여, 부서 및 개인의 전체 성과에 대한 기여 정도를 평가하기 위해 성과기여도 평가를 실시한다.

성과기여도 평가는 당초 이행과제에 반영되지 않은 업무를 수행한 경우에 대해 실시한다. 예를 들어, 기획단 참여 등을 통해 프로젝트성 업무를 수행한 경우, 지시, 타 기관 요청 등에 따라 특수한 과제를 수행한 경우, 획기적인 제도개선, 아이디어 제시 등을 통해 사업수익 증대 또는 비용절감에 크게 기여한 경우, 타 이행과제 추진에 참여하여 성과 향상에 기여한 경우 등에 대해 평가한다. 목표달성도(정량지표), 추진일정 준수 여부, 시행효과 등에 대한 평가만으로 성과를 충분히 평가할 수 없는 경우에 대해서도 성과기여도 평가를 실시한다. 예를 들어, 목표를 달성하지 못했으나 이행과제 추진을 위해 충분히 노력한 사실이 인정되는 경우, 조달청 대외 이미지 개선 등 효과가 큰 경우 등에 대해 평가한다. 또한 조직 내에서의 역할에 대한 평가가 필요한 경우에 대해서도 기여도 평가를 실시한다. 즉, 적극적 자세로 성과 향상, 화합 등에 크게 기여한 경우 등에 대해 평가한다.

4.3.1 개인의 역량평가

개인 역량평가는 본부장급 이하 전 직원을 대상으로 개인별로 보유하고 있는 역량에 대한 평가를 연 2회 실시하는 것이다. 역량평가는 리더역량과 직무역량으로 구분하여 직위별로 평가하며, 6급 이하도 능력개발 측면에서 리더역량 평가를 실시한다. 이 때 평가자의 경우, 평가대상자의 업무 및 능력을 파악하고 판단할 수 있는 평가자가 선

정되어야 하기 때문에 부서단위(직무) 중심의 평가자가 선정되는 것이 바람직하다고 할 수 있다. <표 9>는 역량평가자 및 평가비중을 나타낸 것이다.

구체적인 평가방법은 상급자와 동료·하급자에 의한 다면평가를 실시하고, 상급자와 동급자의 비중은 50:50으로 평가한다. 이 때 상급자는 상급자(1차)·차상급자(2차)가 평가하고, 동급자는 소속팀원 등 업무유관자(무작위 추출)로 20인 내외에서 평가자를 선정한다. 또한 개인별 절대평가로 평가되며, 강제 배분이나 평균 등급 기준은 적용하지 않고, 관대화·가혹화 경향을 방지하기 위하여 전체에 대하여 최상(S)·최하(C) 등급 평가는 제한한다. 이 때 다면평가자의 평가점수 중 최상·최하점수도 제외한다. 리더역량과 직무역량은 직급에 따라 차등화하는데, 직급이 높을수록 리더역량이, 직급이 낮을수록 직무역량의 비중이 높도록 설정한다.

4.3.2 개인종합평가

본부장급 이하 전 직원에 대하여 업적평가와 역량평가를 80:20 비중으로 합산하여 종합평가를 실시한다. 종합평가 결과는 승진, 전보 등 인사 분야에 주로 활용한다. <표 10>은 개인종합평가 방법을 정리한 것이다.

4.4 성과평가의 운영과 활용방안

다음의 <그림 6>은 조달청의 평가운영에 관한 전체 프로세스를 나타낸 것이다. BSC 성과시스템에 따라 연 2회의 평가가 이루어지는데, 당해년 7월의 상반기 평가는 상반기 실적을 토대로 계량지표, 비계량지표 및 성과기여도 평가가 이루어지며, 차년도 1월의 하반기 평가는 연간 실적을 토대로 계량지표, 비계량지표 및 성과기여도 평가가 이루어진다.

한편, 다음의 <그림 7>은 평가결과에 대한 전체적인 활용 개요를 나타낸 것이다.

〈표 9〉 역량 평가자 및 평가비중

구 분	직위/직급	상급자 (50%)	다면평가(50%)	
			동료	하급자
본부장급	본부장 서울·부산·인천청장	청장 차장	본부장급	소속팀장 소속직원
팀장급	본부소속팀장 본청 직속	차장 본부장	본부 팀장	소속팀원 본부직원
	중구단·서울· 부산·인천청 팀장	차장 지방청장	지방청 팀장	소속팀원 지방청직원
	4급 지방청장	차장(50%)	타지방청장(4급)	소속직원
	해외구매관	차장(50%), 국제물자본부 본부장(50%)		
	비서관	차장(50%), 정책홍보본부 본부장(50%)		
팀원급	4급 지방청팀장 사업소장	차장 지방청장	지방청팀장 사업소장	소속팀원 지방청직원
	본청 팀원	본부장 팀장	소속팀원 본부직원	
	지방청 팀원	지방청장 팀장	소속팀원 지방청직원	
	비서실 직원	정책홍보본부 본부장(50%), 비서관(50%)		

* 본청 직속(감사담당관, 운영지원팀장)은 정책홍보본부 소속팀장으로 간주하여 평가

출처 : 조달청, 2006년 조달청 종합성과평가·관리 방안(안), 2006, p.25.

〈표 10〉 개인종합평가 방법

구 분	직위별 평가			
	본부장급	팀장급	해외구매관	팀원급
업적평가 <80%>	본부평가점수 + 청렴도	팀평가점수 + 청렴도·친절도	개인평가점수 (청렴도 포함)	팀평가점수 + 개인평가점수 (친절도, 청렴도 포함)
역량평가 <20%>	리더역량점수 직무역량점수	리더역량점수 직무역량점수	리더역량점수 직무역량점수	리더역량점수 직무역량점수
종합평가	100	100	100	100

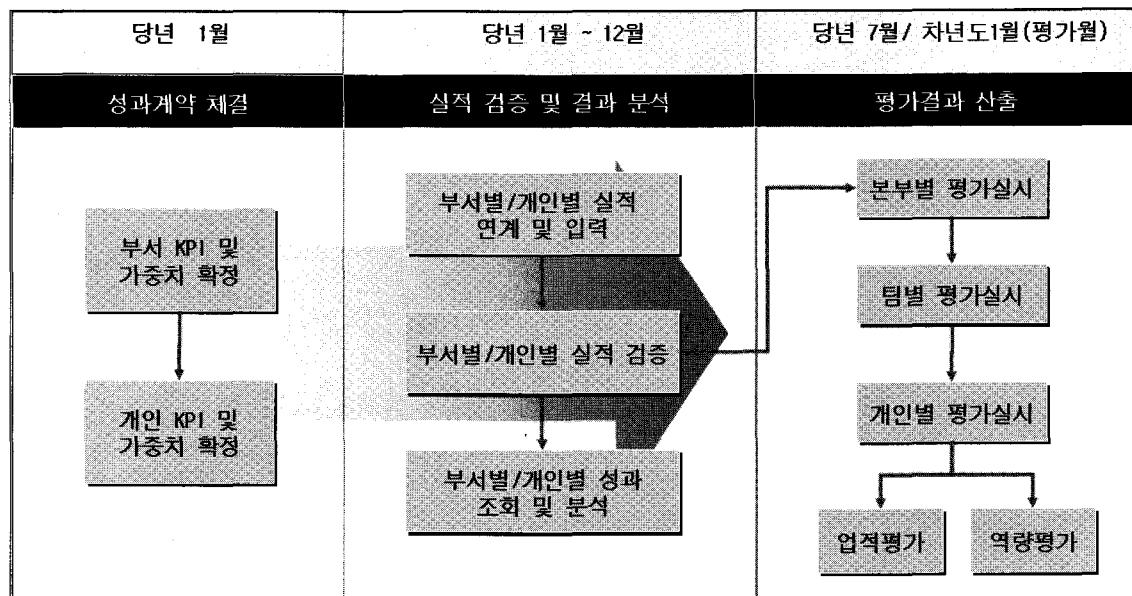
* 종합평가 = (업적평가점수 * 80%) + (역량평가점수 * 20%)

출처 : 조달청, 2006년 조달청 종합성과평가·관리 방안(안), 2006, p.27.

구체적인 BSC 성과시스템에 의한 성과평가 결과의 활용 방안은 다음과 같다.
부서평가에 대한 결과는 총액인건비 중 절감분과, 포상금 예산 등을 활용하여 성과 우수부서에 대한 포상을 실시한다. 2005년에는 대상 300만 원 및 장려상 50만원 등 17개 부서에 대한 포상을 실시한 바 있다. 또한 조직 개편 시, 예산 책정 시

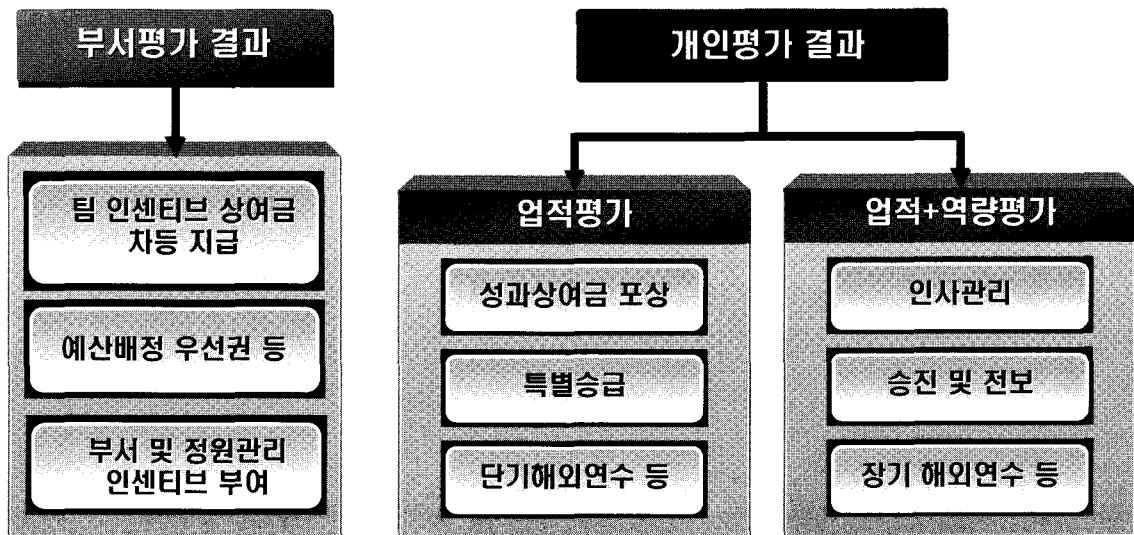
활용이 가능하다고 할 수 있다. 특히, 직제개편, 부서별 정원조정 시 성과우수부서의 조직 수요를 최우선 반영(매년 초, 수시)하고, 예산편성 시(매년 4월 경) 사업 우선순위결정, 기본사업비를 중심으로 예산금액한도(Ceiling) 배정 등에 부서평가 결과를 활용한다.

개인평가에 대한 결과는 업적 및 역량평가 결



출처 : 조달청, 종합성과관리시스템 최종보고서 PPT 자료, 2006, p.313.

〈그림 6〉 평가운영 전체 프로세스



출처 : 조달청, 2006년 조달청 종합성과평가 · 관리 방안(안), 2006, p.44.

〈그림 7〉 평가결과 활용 개요

과를 일정기간 누적·활용하여 개인의 중·장기 능력 발전을 도모하기 위해 개인성과 마일리지

(Mileage)제도를 도입하였다. 마일리지 적립 방안은 최근 3년간 개인에 대한 평가결과를 누적하

〈표 11〉 성과관리(P·C) 매트릭스

		역량 <Competence>			
		S	A	B	C
업적 <Performance>	S	핵심(Core) 리더그룹	핵심리더 후보그룹	역량육성 필요그룹	역량육성 필요그룹
	A	핵심리더 후보그룹	핵심리더 후보그룹	역량육성 필요그룹	역량육성 필요그룹
	B	업적육성 필요그룹	업적육성 필요그룹	종합육성 필요그룹	종합육성 필요그룹
	C	업적육성 필요그룹	업적육성 필요그룹	종합육성 필요그룹	종합육성 필요그룹

출처 : 조달청, 2006년 조달청 종합성과평가·관리 방안(안), 2006, p.7.

여 일정비율로 산출하여 재평가하는데, 최근 1년 50%, 2년 30%, 3년 20%로 평가한다. 이 때 2005년 업적평가결과는 마일리지로 처리하지 않고 2006년 상반기 중 성과급 지급 및 승진 등에만 반영하도록 하였다. 또한 업적평가 결과는 성과연봉, 성과상여금, 특별승급, 해외연수기회 등 인사 이외의 측면에 활용할 수 있다. 그리고 종합평가 결과에 대한 활용은 업적·역량평가 결과 우수자에 대해서는 특별승진, 핵심보직 부여 등 인사 상 인센티브를 제공하는데 활용된다.

한편, 조달청은 업적·역량 평가 결과에 따라 4개 그룹으로 구분하고 그에 맞는 우대 및 육성 프로그램 운영하고 있다. 핵심(Core)리더 그룹은 특별승진 등 각종 인센티브 부여로 차세대 핵심인력으로 육성·관리하는 그룹이다. 핵심리더 후보 그룹은 향후 핵심(Core)리더 그룹에 포함될 수 있도록 육성하는 그룹이다. 업적·역량육성 필요 그룹은 좀 더 높은 수준의 직무 전문성, 리더쉽 등을 배양 할 수 있도록 다양한 교육 프로그램을 마련·시행이 필요한 그룹이다. 마지막으로 종합육성 필요 그룹은 본부장급에 대해서는 '고위공무원단 운용 계획'에 따라 필요사항 조치하고, 팀장급 이하는 일정기간 교육 및 인사 등 각종 불이익을 부여할 계획이다. 위의 〈표 11〉은 성과관리 매트릭스를 나타낸 것이다.

V. BSC 구축 및 운영과정에서의 문제점과 향후 기대효과

5.1 BSC 구축 및 운영과정에서의 문제점과 해결방안

조달청은 2005년 종합성과시스템을 구축한 후, 2006년에 시스템을 BSC 관점에 따라 대폭 개선하는 작업을 수행하였다. 불과 1년 만에 BSC 시스템으로의 개선은 조달청에 많은 부분을 변화시켰고, 현재 BSC 시스템은 비교적 성공적으로 운영되고 있다고 할 수 있지만, 구축과 운영과정에서 여러 문제점이 도출되었다. 이들 문제점들을 구체적으로 살펴보고 이의 해결방안을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 조달청 관리자들의 BSC나 성과관리에 대한 이해가 부족하고, 관리자들의 역할에 대한 인식 부족 등이 가장 큰 문제로 지적할 수 있다. 상당수 관리자들의 전략에 대한 개념이 전반적으로 부족하거나 BSC나 성과관리를 냉소적으로 바라보는 시각이 여전히 많다. 특히 연 1~2회 실시하는 평가에만 신경을 쓸 뿐 성과를 지속적으로 모니터링하고 이를 조직 운영에 활용하지 못하고 있다. 이와 같은 문제는 우선 지속적인 교육을 실시해야 사라질 것으로 보이나, 관리자들의 교육 불

참 등은 또 다른 문제가 될 수 있다.

둘째, 성과측정을 위한 지표 개발이 어렵고 현실적으로 성과를 수시로 모니터링 하는데도 한계가 있다는 점이다. 이는 공공기관의 특성 상 계량지표 개발이 용이하지 않아 비계량지표의 비중이 높아지는 문제점으로 이어질 수 있다. 그러나 비계량지표의 경우 측정주기가 길어(연 1~4회 측정) 수시 모니터링이 불가능하고, 계량지표의 경우도 데이터 소스, 관련 시스템과의 연계 등의 문제로 인해 수시 모니터링 곤란한 경우가 발생한다. 조달청의 경우 여러 시스템을 갖추고 있고(EDI, DW, 나라장터 등) 관련 시스템이 잘 구축되어 있는 편임에도 불구하고 데이터 확보가 용이하지는 않다. 이를 해결하기 위해서는 계량지표의 개발이 어렵다하더라도 지속적으로 비표를 계량화하려는 노력이 절대적으로 필요하다. 비계량지표가 많아진다는 것은 평가에 작의성이 개입될 수 있기 때문이다. 또한 조달청이 공공기관이기는 하나 사업집행기관으로서의 성격이 짙은 공공부분이기 때문에 적어도 사업부서에서 만큼은 계량지표 개발에 박차를 가해야 할 것이다.

셋째, 목표 수준을 낮게 책정하려 하고, 새로운 업무, 도전적이고 창의적인 업무를 기피하는 등의 부작용이 발생하는 경향이 있다는 점이다. 이는 과정보다는 결과(목표달성을 여부와 달성도)가 중시됨에 따라 목표 수준을 최대한 보수적으로 책정하려고 하는 것이고, 성과지표와 관련된 업무 이외의 업무, 새로운 업무, 어려운 업무는 하지 않으려는 경향이 발생하는 것이다. 이를 해결하기 위해서는 목표 설정위원회를 조직화하여(내부위원과 조달청업무를 잘 알고 있는 외부전문가로 구성) 목표의 하향설정을 방지하는 것이 바람직하다. 또는 외부 전문가들로 구성된 목표수립위원회를 운영하여 자체적으로 설정한 목표의 난이도 등을 점수화하여 목표설정에 가중치를 부여하는 방법도 제안할 수 있다.

넷째, 인센티브 방법, 재원 등이 한정되어 있고

인센티브의 효과가 크지 않다는 점이다. 즉, 인센티브가 승진, 성과상여금, 포상금 등으로 한정되어 있고 예산도 많지 않으며, 중앙인사위 등에서 금전적인 보상의 차등 확대를 무리하게 추진함으로써 조직 내 위화감을 심화시키고 있다. 이는 성과관리가 정착되지 않은 상황에서 금전보상의 차등 폭을 확대하도록 함으로써 부서 간, 개인 간 갈등이 발생할 소지가 생기는 것이다. 성과관리가 정착되지 않은 상황에서 민간 기업처럼 파이를 나누는 것은 바람직하지 않지만, 반대로 성과에 따른 보상제도가 마련되지 않는다면 조직구성원을 동기부여 시키기는 더욱 어려울 수 있다. 따라서 단계별로 접근하는 것이 바람직하다고 할 수 있다. 예를 들어, 초창기에는 최고 성과조직과 최저 성과조직의 성과급차이가 50%미만이 되게 구성하고, 중간기에는 그 차이가 100% 되게 하며, 성숙기에는 그 차이가 최고 200%까지 가도록 유도하는 것도 하나의 방안이 될 수 있다.

다섯째, 잊은 조직개편, 업무이관, 인사이동 등으로 인해 평가 수행에 애로가 있으며, 평가자들의 인식과 스킬 부족의 문제도 여전하다고 할 수 있다. 이 문제에 대한 뚜렷한 해결책은 아직 없다고 할 수 있다.

여섯째, 성과에 관한 면담이나 기록이 없이 일방적으로 평가하거나 연공서열에 따라 서열을 정해두고 평가하는 경우가 발생하고, 비계량지표의 경우에는 너무 관대한 평가(평균 A 이상)가 이루 어진다는 점이다. 사실, BSC는 절대평가체제를 지향하는 성과관리제도이나, 성과평가목적으로 사용하고자 한다면, 상대평가 체계를 만들어야 할 것이다. 이 때 비율을 정하여 A등급이 전체의 30%를 넘지 못하게 하거나, B등급이 50%를 넘지 못하게 하는 식의 운용방법이 있을 수 있다.

5.2 조달청 BSC의 특징과 기대효과

조달청 BSC 시스템의 특징을 기존의 종합성과

시스템과 비교하면 전략수립 및 연계부분은 기존 전략수립 절차가 Bottom-Up으로 구성되어 있었지만, 전사단위 전략설정을 통한 Top-Down 방식의 전략수립으로 개선되었다는 점이다. 전략 실행체계 부분은 기존의 업무중심의 개별 조직별 실행과제 수립이, 전사단위의 실행과제에 의한 조직별 전략연계(전사전략→하위조직 전략)로 개선되었다.

성과인식방법 부분은 기존의 전체적인 성과를 개별지표로 인식하지만, 성과 인식이 필요한 구분(관점)에 의한 지표 구성 체계 마련으로 개선되었다. 지표체계 부분은 기존의 조직별 개별 성과지표 설정과 과정 및 업무중심 지표 설정에서, 전사지표→하위조직 지표로 연계되고, 성과 및 결과 중심 지표로 개선되었다.

평가체계 부분에 있어서는 기존의 평가체계는 다양한 평가체계로 구성되어 있지만, BSC 성과관리 체계로 통합 구성되는 것으로 개선되었다. 시스템체계 부분은 기존 시스템이 성과관리와 성과평가 프로세스가 이원화되어 있지만, 성과모니터링과 평가체계를 동일한 시스템 환경에서 구현하는 것으로 개선되었다.

조달청이 BSC 구축 후 기대되는 효과는 다음과 같다.

첫째, 경영관리 측면에서 보면, 기존 시스템이 조직별 전략연계 체계가 부족하고, 목표대비 성과 조회의 적시성도 미흡하며, 조직별 사업별 성과추이 및 비교분석도구의 지원이 필요한 상황이었다. 개선된 BSC 시스템 구축 후는 Top-Down 방식의 조직별 연계 체계 활용 방안이 제공되었으며, 실적주기별 목표관리에 의한 달성을 모니터링 체계가 구축되었다. 또한 실적발생 주기에 따라 추이 및 조직별 비교분석도구가 지원되었으며, 성과와 평가체계의 통합관리가 이루어지는 효과가 기대된다.

둘째, 평가관리 측면에서 살펴보면, 기존의 시스템이 정부평가 중심의 평가체계 구성으로 조직

별 핵심성과 중심의 평가체계가 부족하고, 평가 주기 및 평가군, 산출식 등의 평가방식의 객관성 제고가 필요한 상황이었다. 개선된 BSC 시스템 구축 후는 부서중심의 개인평가체계가 강화되고, 다양한 평가체계에 대한 통합구성이 가능하게 되었다. 또한 전략중심의 핵심성과지표를 통한 평가적용과 조직특성에 적합한 평가모델의 적용이 가능해지는 효과가 기대된다.

셋째, 조직 활성화 측면에서 보면, 기존의 조직은 전략 및 지표설정 과정의 체계적 운영이 부족하고, 성과와 평가에 대한 통합화 그리고 성과 결과에 대한 피드백 활성화가 필요한 상황이었다. 개선된 BSC 시스템 도입 후는 전략 설정에 대한 조직구성원의 이해 및 공유 환경이 제고되었으며, 성과중심의 평가체계 구성을 통한 동기부여가 강화될 예정이다. 또한 결과에 따른 보상 및 인사 등의 피드백과 조직역량 확대를 위한 계획수립 등의 지원 환경이 제공되는 효과가 기대된다.

5.3 시사점

민간기업과는 달리 공공조직에서 BSC를 구축하고 그것의 장점을 활용하기 위해서는 근본적인 체계를 공공부문에 맞게 수정해야 하며, 조달청의 경우에는 기존의 종합성과시스템을 바탕으로 한 BSC 구축으로 인해 시행착오를 많이 줄일 수 있었다고 보여 진다.

향후 성과시스템을 더욱 발전시키기 위해서는 무엇보다도 구성원들의 자발적인 참여와 인식이 필수적이다. 따라서 다음과 같은 사항을 고려한 시스템 운영이 되었으면 조직을 효율적으로 운영할 수 있을 것이다. 먼저, BSC 시스템에서의 Top-Down 방식의 전략수립이 구성원들의 참여와 의견 개진의 기회가 줄어들 수 있고, 미션, 비전에 관한 구성원들의 인식이 과연 제대로 반영되었는가에 대한 검토가 필요하다. 또한 평가지표에 관한 구성원들의 인식이 너무 주관적 평가결과가

높다는 점을 지적한 점, 평가목적으로만 평가지표가 구성되었는지, 목표치 설정이 어려운 지표로 구성되었는지, 소수인원에 의해 지표가 설정된 것은 아닌지, 지표 도출방법이 표준화되어 있는지 등을 고려해야 할 것이다. 그리고 성과평가에 대한 구성원들의 인식도에 대해서도 검토해 볼 필요가 있다. 즉, 조달청의 성과평가 체계가 너무 구체적이어서 조직 구성원들이 심한 압박감과 스트레스를 받고 있는 것이 아닌지에 대해서도 고려해야 한다.

기업조직들은 성과관리와 BSC를 인센티브와 연봉제에 적용하려는 경향이 강하다. 그러나 BSC를 도입하고자 하는 궁극적인 목적은 더 큰 곳에 두어야 한다. 조직의 비전과 전략을 수립하고 그 전략을 달성하기 위한 수단으로서, 또는 조직을 진단하고 평가하는 측정 도구로서, 조직의 각 계층 간의 의사전달과 커뮤니케이션 통로로서 활용되어야 할 것이며 성과를 모니터링 할 수 있는 도구로 사용되어져야 한다. 조달청의 경우 시스템 구축 뿐 아니라 그 결과 활용에 대해서도 향후 지속적인 개선과 구성원들의 관심이 필요하다고 할 수 있다.

다른 한편, BSC는 전략관리를 위한 것이지 오로지 평가를 위한 것임은 아님에도 불구하고, 선도기관이라고 평가받는 일부 기관이 후자에 치중함으로써 공공부문의 BSC 도입·운영방향이 많이 왜곡되어 있다. 특히 해양경찰청, 특허청, 관세청, KOTRA 등이 BSC를 평가수단으로써 홍보하고 국무조정실, 행자부 등에서 이를 성공사례라고 하여 타 부처에 전파해 왔다. 이로 인해 후발 기관들은 BSC의 본질과 상관없이 선도 기관 사례에 따를 수밖에 없어 BSC가 전략관리가 아닌 평가의 수단으로 변질된 상황이 발생하고 있다. 향후에는 Kaplan과 Norton이 처음부터 주장하는 대로 성과평가가 아닌 성과관리를 강조해야 할 것이며, 성공사례뿐만 아니라 실패사례의 개발을 통

해 이러한 문제점을 지적하여 공표하는 것도 바람직할 것이다.

참 고 문 헌

김순기, 정순여, “정부조직의 성과관리: 균형성과표와 성과주의 예산제도의 연계”, 서강경영영논총, 제13권, 제2호, 2002.

김희경, 성은숙, BSC 실천매뉴얼, SIGMAINSIGH, 2004.

삼일회계법인 경영컨설팅본부, BSC STEP BY STEP 성과창출과 전략실행, SIGMAINSIGHT, 2003.

조달청, 종합성과관리시스템 최종보고서 PPT 자료, 2006.

조달청, 2006년 조달청 종합성과 평가·관리 방안(안), 2006.

조달청, 조달청 성과관리 시스템 보완 설명자료, 2006.

Kaplan, Robert S. and Norton, David P., “The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance”, *Harvard Business Review*, January-February, 1992.

Kaplan, Robert S. and Norton, David P., “Putting the Balanced Scorecard to Work”, *Harvard Business Review*, September-October, 1993.

Kaplan, Robert S. and Norton, David P., “Linking the Balanced Scorecard to Strategy”, *California Management Review*, Vol.39, No.1, 1996.

Kaplan, Robert S. and Norton, David P., “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, January-February, 1996b.

Paul R. Niven, *Balanced Scorecard Step-by Step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, 2003.

Information Systems Review

Volume 9 Number 1

April 2007

A Case Study of Balanced Scorecard(BSC) System Implementation in Public Procurement Service

Jae Yeol Kim*

Abstract

This paper provides a case for the comprehensive performance management system in Public Procurement Service. Public Procurement Service set up the BSC system at the beginning of 2006 by improving and complementing the earliest performance management system and made it possible to automatically connect the performance measurement and evaluation of the departmental and person by using CSF and KPI, which result from their mission and strategic assignments. Therefore, the public service of the administration is able to offer better customer service, as the private corporations do, apply the incentive and disincentive policies to the personnel and reward administration and contribute to changing the administration into an organization of competition and performance compensation. The application of the BSC system enables the strengthening of the individual evaluation system in the departmental, integration of various evaluations into one, and the establishment of a monitoring system of achievement rate in the objective management in the periodic results. Such a case study of Public Procurement Service will determine the course of establishment of the BSC in other public institutions and suggest many successful methods and ideas for the performance management system.

Keywords: *Balanced Scorecard(BSC), Critical Success Factor(CSF), Key Performance, Indicators(KPI), Performance Evaluation*

* Professor, Dept. of Business Administration, Konyang University

● 저 자 소 개 ●



김 재 열 (manacc@konyang.ac.kr)

서강대학교에서 경영학 석사 및 박사학위(전공: 관리회계)를 취득하고, 현재 전양대학교 경영학부의 교수로 재직하고 있다. 주요 관심 분야는 비영리 조직의 성과평가, 활동기준원가(ABC), BSC, 예산 분야 등과 같은 관리회계 영역이고, 대한경영학회 회계분과 편집위원, 대한회계학회 편집위원장으로 활동하고 있다.

논문접수일 : 2007년 02월 06일
1차 수정일 : 2007년 03월 16일

게재확정일 : 2007년 03월 26일