각 부처 성과관리(개인평가시스템) 현황 및 우수사례 확산 방안

2006. 10

국 무 조 정 실
심사평가조정관실

목 차

Ⅰ. 분석배경 및 그간 성과관리 추진현황 ····· 1

1. 분석배경 ····· 1

2. 그간 성과관리 추진경과 ····· 1

Ⅱ. 부처별 성과관리 현황 및 환류체계 ····· 4

1. 부처별 성과관리 현황 ····· 5

2. 평가결과 환류체계 현황 ····· 6

3. 주요 우수사례 ····· 8

Ⅲ. 향후 추진계획 ····· 23

【붙임 : 성과관리 포럼 운영현황】 ····· 24

Ⅰ 분석배경 및 그간 성과관리 추진현황

1. 분 석 배 경

○ 대통령께서 **각 부처 평가제도의 현황파악과 우수한 사례 확산**을 지시함에 따라

○ 각 부처 평가시스템의 운영현황에 대한 조사(8.1~8.7, 8.29~9.5)를 바탕으로 우수사례 등을 분석 (국무조정실 주관)

<대통령 지시사항('06. 7.27)>

정부 각 부처의 평가시스템을 비교해 보고 **우수한 평가제도와 적용례를 잘 정리**하여 **혁신 토론회에 보고**하고 **자료로 출판**하는 방안을 검토하고, **경진대회**를 한번 해보는 것도 좋을 것임

2. 그간 성과관리 추진경과

□ 성과관리의 도입

○ 대통령께서 부처 업무보고시 **평가가 가능**하도록 **업무보고 방식을 변경**하고, **평가를 염두에 둔 업무보고 및 지표를 제시하도록** 지시('04.8.31, 9.30)

- 성과관리를 전제로 연두업무보고 방식을 개선('04.10, 국무조정실)

○ **「성과관리는 모든 부처가 금년에 필수적으로 실행해야 할 과제」**로 강조('05.2.3, 연두업무계획서 사전점검회의시)

○ 성과관리 관련 주무부처는 각 부처 성과관리체계 도입·확산을 위해 시범사례 등을 제시

- **「직무성과계약제」, 인사위 시범 도입**('04.10, 인사위)
  - 「직무성과계약제」 **48개 중앙행정기관 확대 실시**('05.12)
- **해경청이 정부기관 최초로 BSC 구축 등 BSC 도입 추진**('04.12)

○ **국무조정실은** 공공기관내 성과관리 확산을 위해 토론회 개최 및 성과관리 포럼을 지속적으로 운영

- **성과관리의 범정부적인 확산을 위한 토론회 개최**('05.4.2)
  - · 대통령 주재로 중앙행정기관장, 자치단체장, 지방교육감 등 참여
- 성과관리포럼(공통혁신과제)을 통한 성과관리 확산 유도

※ 붙임 : 성과관리 포럼 운영 현황

  - · **'05년 1월 해양경찰청 BSC 구축사례 발표**를 시작으로 산자부, 국세청 등 **선도부처 사례발표회 등 총 9회의 포럼 개최**
  - · **성과관리의 지역적 확산**을 위해 지자체, 교육청, 산하기관 등을 대상으로 **설명회 3회 개최**('05.9, 부산 및 대구/'06.5, 부산)
- 성과관리 기법 등을 담은 **성과관리 및 평가매뉴얼 제작·보급**('06.1)
- 성과지표의 이력이 관리될 수 있도록 각 부처에 **성과지표 이력관리시스템 보급**('06.8월, 국무조정실)
- 각 기관별 **대표성과지표 개발을 독려**하고, **연구용역을 통해 20개 부처의 기관대표를 제시**('06.8월, 국무조정실)
- 성과지표 개발 매뉴얼 제작·보급('06.9월, 국무조정실)

□ 성과관리의 법적 기반 구축

○ **정부업무평가기본법 시행**('06.4월)**에 의한 성과관리체계 확립**

- 기본법에서 성과관리전략계획(5년) 및 시행계획(1년) 수립을 의무화하고, 각 기관장은 반기별로 점검하여 자체평가에 반영토록 규정

- 이를 위한 **성과관리전략계획 및 시행계획에 관한 지침 마련·시달**('06.9, 국무조정실), 각 부처는 '06년 12월말까지 성과관리전략·시행계획 수립

※ 내년도 연두업무보고는 '07년도 성과관리시행계획의 중요부분을 중심으로 보고 추진(8.16, 주례보고)

□ 성과관리 방안의 지자체 및 지방교육청 확산

○ 지자체 BSC 구축 및 확산을 위한 기반 조성

- 지자체 BSC 구축 지원 실무 T/F 구성·운영('05.5~, 행자부) 및 지자체 BSC 구축 표준매뉴얼 개발('05.5~'06.8)

※ 시범 지자체(12개)

- 광역(6) : 부산, 대구, 충남, 전북, 경북, 제주
- 기초(6) : 부천, 김포, 순천, 구미, 양산, 대구 동구

○ 지방 교육청 성과관리 확산 도모

- BSC(성과관리), BRM(업무관리), KMS(지식관리), 예산회계 등을 『**행·재정 혁신디지털시스템**』으로 통합 구축하여 **교육청 등에 적용**하기로 결정('06.4, 교육부-시도간 합의)

- '06년도에 지방교육청에 적용가능한 프로그램을 개발하여 '07년도에 시범적용한 후, '08년부터 학교 및 전 시도교육청 전면 실시

Ⅱ 부처별 성과관리 현황 및 환류체계

1. 부처별 성과관리 현황

□ 각 부처 평가시스템의 운영현황 파악을 위해 1차 서류조사(48개 중앙행정기관, 8.1~8.7), 성과관리 담당자를 대상으로 2차 면담조사(8개 중앙행정기관, 8.29~9.5) 실시

□ 부처 특성에 맞는 성과관리시스템을 설계·운영 중

○ ´06년 현재 **48개 중앙행정기관은** 업무의 특성 등을 감안하여 개별 **성과관리시스템을 구축·운영 중**

○ 각 기관의 특성이 다르기 때문에 성과관리시스템은 기관마다 상이하나 다음과 같이 대별 가능

< 각 부처별 성과관리시스템 운영 현황(48개 부·처·청) >

구 분	부 처
① BSC + 직무성과계약제 (33)	교육부, 과기부, 외교부, 행자부, 농림부, 복지부, 환경부, 노동부, 여가부, 건교부, 해수부, 국조실, 보훈처, 국세청, 관세청, 조달청, 통계청, 기상청, 병무청, 경찰청, 방재청, 특허청, 해경청, 청소년위, 고충위, *법무부(대검 포함), 청렴위, 법제처, 공정위, 방사청, 산림청, 행복청* * 법무부 등은 '06년말까지 BSC 등 성과관리 전산시스템 구축 예정
② 독자모델 + 직무성과계약제 (14)	재경부, 통일부, 문화부, 산자부, 정통부, 인사위, 기획처, 금감위, 문화재청, 농진청, 중기청, 식약청, 홍보처, *국방부*, * 국방부는 '06년말까지 성과관리 전산시스템 구축 예정
③ 직무성과계약제 (1)	비기위

【성과관리시스템 유형】

① BSC + 직무성과계약제

○ 고객, 프로세스, 재무, 학습·성장 등 BSC의 4가지 관점을 **공공부문에 맞게 재구성**하고, 조직의 **전략목표-성과목표(CSF)-성과지표(KPI) 체계**를 수립하여 **하위 부서까지 전개(Cascading)**

- 직무성과계약의 성과목표·지표 설계시 **BSC상의 국·과 단위의 목표·지표를 반영**함으로써 BSC 시스템이 직무성과계약 과제를 포함하는 등 일원적 관리를 도모

○ **'04.12월, 해양경찰청의 BSC 모델 도입**을 시작으로 교육부, 과기부 등 33개 기관이 도입하여 **부처 특성에 맞게 개선·발전**

② 직무성과계약제에 독자적 모델을 가미

○ **직무성과계약제에 부처 여건을 고려한 독자적 모델을 가미하여 설계·운영**하는 것으로 재경부, 통일부 등 14개 부처가 실시

※ 재경부 : 정책성과항목을 포함한 다양한 평가요소로써 부서 또는 개인을 평가하며, 직무성과계약 과제는 정책성과항목에 포함하여 성과관리
정통부 : 직무성과계약제에 장관이 부여하는 CEO 미션제를 가미

③ 직무성과계약제만 적용하는 형태

○ **직무성과계약제에 의하여 성과를 관리**

- 기관의 책임자와 실·국장, 과장간에 당해연도 성과목표 및 지표에 합의하여 **공식적인 성과계약을 체결**하고
- 성과계약의 이행도를 **계약자간 면담을 통해 평가**하고, 그 결과를 **성과급, 승진 등에 반영**

2. 평가결과 환류체계 현황

< 환류 현황 >

○ 평가결과를 정책·인사·조직·예산 등 **부문별로 환류하는 방법 및 수준을 제도화**시켜 나가고 있음

- 정책부문(**성과관리에 의한 정부업무평가제도**)
- 인사·성과급(**인사위의 각종 인사 및 보수관련 규정**)
- 조직(**행자부의 조직관리지침**)
- 예산(**기획예산처의 재정사업 자율평가제도**)

○ 부처별 환류체계

- 각 부처가 운영하고 있는 **성과관리시스템의 평가결과**가 당해 부처의 **정책·인사·조직·예산에 반영**되는 체계를 구축(주요부처 사례 참고)

< 부문별 환류현황 종합 >

부 문	환류현황
정 책	· **연두업무계획에 대한 성과관리 강화('06년까지)** - 연두업무계획 수립시 **주요정책에 대한 성과목표 및 성과지표 제시** - 부처는 추진현황을 분기별로 자체점검하고, 국무조정실은 부처 자체 점검결과를 모니터링 - 분기별 점검 또는 평가결과 문제 정책은 목표수정·보완 또는 익년도 연두업무계획 수립시 보완 · **부처별 성과관리계획과 성과관리 체계화('07년부터)** - 성과목표, 성과지표가 반영된 성과관리시행계획을 매년 작성·평가함으로서, 정책개선 등에 활용 * '07년부터 성과관리시행계획을 연두업무보고와 연계 · **전자통합평가체계(e-IPSES)**를 구축을 통한 **각종 성과평가 자료의 체계적인 축적 및 연계**

부 문	환류현황
인사 · 성과급	· **성과평가결과의 활용범위 확대** - **직무성과계약**(4급 이상) 및 **근무성적평정**(5급 이하)에 반영하여 **승진, 인사에 직접 연계** - **특별승진 및 특별승급시** 성과평가결과 반영 - 성과연봉 및 성과상여금 지급기준으로 활용 - **국외훈련** 대상자 선발시 성과평가결과 활용 · 업무성과를 누적적으로 기록하는 **성과관리카드 도입** - 다면평가, 재정성과평가 등 **각종 평가결과를 기록·관리** - 승진심사, 개방형 직위 심사 등 다양한 용도로 활용
조 직	· **성과평가결과를 조직 및 정원관리에 반영** - 인력증원시 조직의 성과목표·생산성 향상방안 및 최근 2년간 증원내역과 그 성과심사의 결과 반영 · '05년 총액인건비제를 시범실시하고, **'07년부터 전면 시행** * 총액인건비 실시기관은 인건비 총액 한도 및 기관 총정원의 3% 범위내에서 조직 및 정원을 자율 운영
예 산	· 재정사업 자율평가제도를 통해 **재정사업의 성과를 점검**하고, **그 결과를 예산편성 등에 활용** - 부처 소관 재정사업을 매년 1/3씩 평가하고, 기획예산처가 평가결과 점검 * 미흡으로 평가된 사업은 전년대비 예산 10% 삭감

3. 주요 우수사례

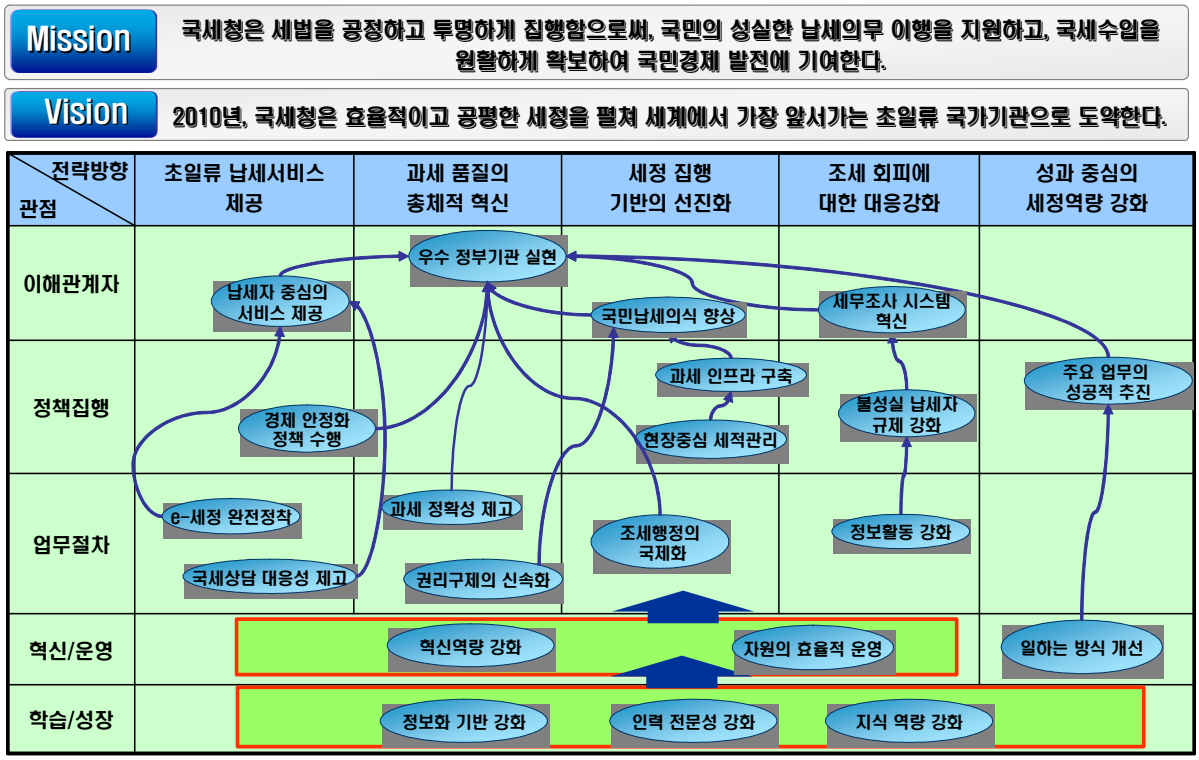
국세청 : BSC 기반으로 각종 대·내외 평가를 시스템적으로 통합

□ 성과관리체계 개요

○ BSC를 기반으로 직무성과계약, 정부업무평가, 소속기관 심사분석평가, 고객만족도 평가 등 **각종 대내·외 평가제도를 통합하는 평가체계 구축**

- BSC의 4가지 관점(고객, 프로세스, 재무, 학습/성장)을 **집행기관의 특성**에 맞게 이해관계자, **정책집행**, 업무절차, 혁신/운영, 학습/성장의 **5가지 관점에서** 전략적 방향 및 과제를 도출

< 국세청 전략맵(전청 단위) >



- 이러한 전 청 차원의 BSC 체계를 기반으로 국 및 과 단위의 하위 부서까지 성과목표(CSF) 및 성과지표(KPI) 전개

< 예시 : 개인납세국의 성과목표 및 성과지표 >

BSC 관점	전략방향	국세청 전청	개인납세국		
		CSF	CSF	KPI	배점
이해관계자	초일류 납세서비스 제공	납세자 중심의 서비스 제공	-	-	-
	세정 집행기반의 선진화	국민 납세의식 향상	국민 납세의식 향상	부가가치세 자진신고율	10
				소득세 자진신고율	10
정책집행	세정집행 기반의 선진화	과세인프라 구축	현금영수증제도 조기정착	현금영수증 발급금액	10
			자영사업자 과세정상화	부가가치세 개별관리자 매출과표 증가율	10
				소득세 개별관리자소득금액 증가율	10
			세적관리 강화	세적정비 실적	5
	조세회피에 대한 대응 강화	불성실납세자 규제강화	신용카드 위장가맹점 근절	신용카드 위장가맹점 적발률	5
			부정환급 규제강화	부가가치세 부정환급 적출률	10
	성과중심의 세정역량 강화	주요업무의 성공적 추진	주요업무계획의 효율적 추진	주요업무 추진실적	5
업무절차	초일류 납세서비스 제공	e-세정완전정착	e-세정활성화	부가가치세 전자신고율	5
				소득세 전자신고율	5
	과세품질의 총체적 혁신	과세 정확성 제고	과제자료처리 효율화	자료발생 축소율	5
혁신/운영	성과중심의 세정역량 강화	일하는 방식 개선	-	-	-
	공통	혁신역량강화	혁신역량강화	자체 혁신평가 순위율	10
합 계					100

□ 통합성과관리시스템 주요내용

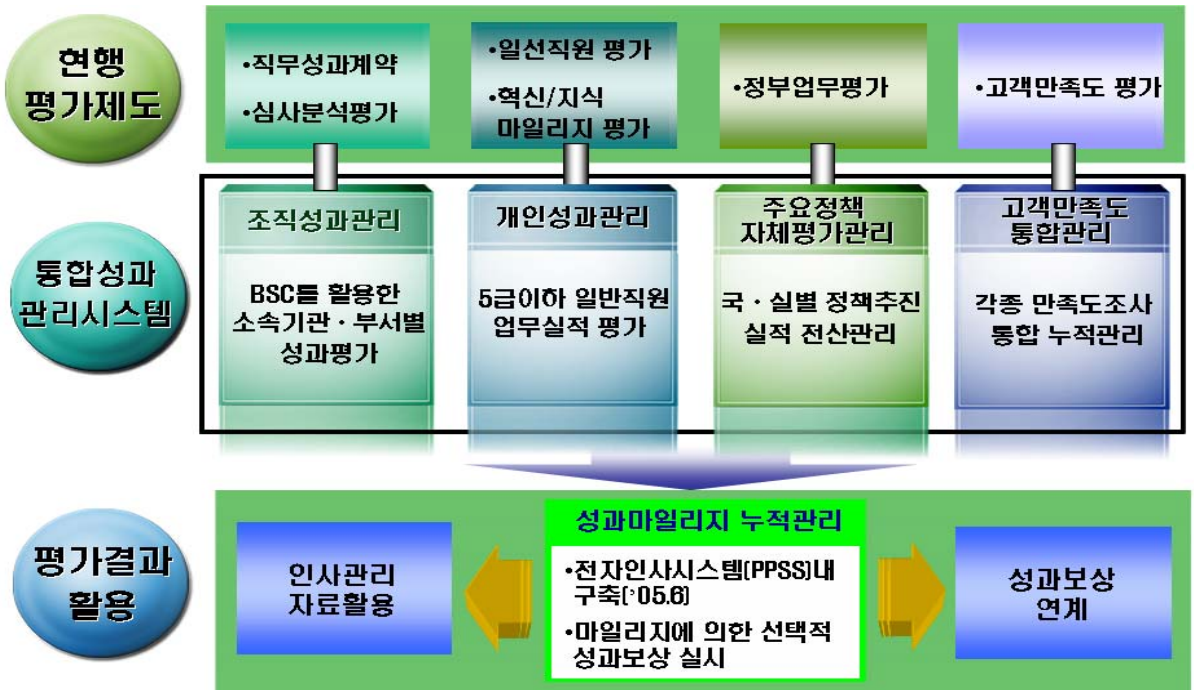
○ 통합시스템은 **4개의 평가시스템**과 **성과마일리지 누적관리 시스템으로 구성**

- 방대한 조직규모, 업무의 다양성 등에도 불구하고 통합성과 관리시스템 및 평가에 대한 **공정성·공감대 확보**

※ 평가시스템 개요

- 조직평가 : 지방청·세무서를 포함한 305개 조직의 BSC 시스템
- 개인평가 : 5급 이하 약 15,000명 평가시스템
- 주요정책 자체평가시스템 : 정부업무평가시스템
- 고객만족도 관리시스템 : 만족도 조사결과 누적관리
- 성과마일리지 누적관리시스템 : 우수직원 마일리지 부여하여 인센티브 부여

< 국세청 통합성과관리시스템 구성 체계 >



< 조직성과관리 >

○ BSC 평가지표는 **고유지표와 공통지표로 나누고**, 공통지표는 정부업무평가, 홍보실적, 혁신역량 등 다양한 분야의 평가결과를 반영하는 한편, **조직 단위별로 배점비중을 차별화**

< 조직단위 평가항목 >

조직 단위	고유지표	공통지표					비고
		국조실 평가결과	정부업무평가 자체평가결과	자체홍보 실적평가	자체혁신 역량평가	제도 개선	
본청 국	55%~90%	0~30%	0~5%	-	10%	-	
본청 과	25%~85%	0~60%	0~5%	5%	5%	5%	
지방청	94%	-	-	3%	3%	-	단일 지표
지방청국	90%	-	-	-	10%	-	
지방청과	95%	-	-	-	5%	-	
세무서	96%	-	-	-	3%	1%	단일 지표

※ 본청 국·과의 평가지표와 배점은 부서별 지표와의 관련성 정도에 따라 차등
- 예 : 정책홍보관리관실은 평가담당부서로서 국조실 평가결과로 30%를 반영

< 개인성과관리 >

○ **4급 이상** : BSC 조직평가결과를 **직무성과계약에 그대로 연계·반영**하되, 평가자의 평점을 20% 반영

< 조직단위 BSC 평가결과의 직무성과계약 반영체계 >

피평가자	관련 조직	직무성과계약 최종평정	
		BSC 조직평가결과	평가자 평점
국세청 차장	국세청 전청	80%	20%
본청 국장	본청 국·과	80%	20%
지방청장	지방청	80%	20%
지방청 국·과장	지방청 국·과	80%	20%
세무서장	세무서	80%	20%
복수 4급	소속 과	80% (소속과 BSC 지표중 관련지표를 성과계약에 반영하여 평정)	20%

※ 평가자 평점은 직상급자가 피평가자의 조직기여도 등을 감안하여 정성적 평가

○ **5급 이하** : 개인별 고유실적, 조직성과 반영, 혁신/지식역량평가 등 종합 평가

< 평가항목 비중 >

구분	고유업무			공통지표		
	계량		비계량	**조직성과 (BSC평가결과)**	혁신 마일리지	지식 마일리지
	고유실적	정부업무 평가결과				
본청 5급이하	0~15%	0~10%	50~80%	**10~40%**	5%	5%
지방청 5급이하	0~40%	-	40~60%	**10~40%**	5%	5%
세무서 5급이하	0~50%	-	30~80%	**10~30%**	5%	5%

※ 평가항목과 배점은 **개인별 업무관련성 정도에 따라 차등 적용**

□ 평가결과 활용

< 인사·성과보수 >

○ 인사

- **4급 이상** : **직무성과계약**(BSC 평가결과 80% + 평가자 평점 20%) 평정으로 승진에 활용

※ '05년도 직무성과계약 최종평정 우수자 승진 및 전보 등 우대

· 조사국장 → 서울청장 → 국세청 차장(現)으로 발탁
· 서울청 3급 국장 → 본청 조사국장 → 서울청장(現)으로 발탁
· 혁신기획관, 조사기획과장, 법무과장 등 : 4급 → 3급 승진
· 정책홍보관리관 → 조사국장(現)으로 전보 우대

- 5급 이하 : 개인성과평가를 근무성적평정 자료로 활용 함으로써 인사에 반영

○ 성과보수

- 성과연봉 : 직무성과계약(BSC 평가결과 80% + 평가자 평점 20%) 평정 그대로 성과급 결정

※ '05년도 직무성과계약 평정시 탁월 등급을 부여받은 경우 '06년 연봉이 전년 연봉액의 약 3.5% 정도 증가

- 성과상여금('06년 하반기에 성과상여금 지급시부터 적용)

< 성과상여금 지급기준 >

구 분	BSC 평점	근무성적 평정점	다면평가	성과결과 평정점
복수직 4급	40%	-	30%	30%
5급 이하	-	40%	30%	30%

※ 성과결과 평정점은 BSC 평가외 매월 설정된 평가분야 결과 등을 고려하여 과도기적으로 등급부여

〈예산부문〉

○ 성과평가결과에 따라 관서운영비, 업무추진비, 자산취득비 등 차등 지원(51억원)

○ '06년도 예산요구시 국별 인센티브 부여

※ 최우수국 총액기준 2% 이상, 우수국 1% 이상 증액

○ 성과우수기관 및 개인에게 포상금 지급(7억원)

□ 장애요인 및 극복과정

< 장애요인 >

○ 연공서열식 관행으로 인해 시스템 도입 초기 **성과관리 자체에 대한 회의적 인식**과 **평가 방식·지표에 대한 합의에 어려움** 존재

< 극복과정 >

○ **기관장의 성과관리체계 구축 및 시행에 대한 적극적인 의지표명**을 통해 직원들의 관심 제고 및 분위기 전환

- 시스템에 대한 신뢰와 공감대를 높이기 위해 본청 각 업무 분야별 **실무직원 32명으로 구성된 실무추진 T/F 구성·운영**

- 일선세무서까지 **900명의 성과관리담당자 네트워크를 구성**하여 시스템 개발내용에 대해 **약 40여회에 걸친 의견수렴 실시**

○ 국무조정실 주관인 성과관리 혁신포럼을 통해 **선도부처(특허청, 해경청, 관세청 등)의 시스템 구축사례를 적극 벤치마킹**

○ 평가결과에 따라 우수직원에 대해 성과보수 지급우대('06년 국장급 2명·과장급 37명 성과우수자 연봉 증가, 5급 이하 180명 성과우수자 성과상여금 우대)

< 내부직원들의 인식 변화 >

○ 종전의 통상적인 업무(조사, 세원관리, 체납정리 등)위주의 평가와 달리 BSC를 기반으로 각종 **다양한 대·내외 평가를 통합 평가**함으로써 성과에 대해 제대로 평가받는다는 분위기 확산

※ BSC 기반의 통합평가에 대해 만족한다는 답변 93%('06.6.5 인식조사)

○ 성과관리 도입으로 개인이 평가에 대한 관심도가 제고되고, **개인의 일하는 방식에 중대한 영향**

※ 평가지표가 업무수행의 중요한 기준이라는 답변 74.7%('06.6.5 인식조사)

재정경제부 : 다양한 평가요소를 통합한 독자적 성과관리모델 구축

□ 성과관리체계 개요

○ 부처 실정에 맞게 **다양한 평가요소들을 하나의 시스템으로 구현**('05.8월)

- 정책성과, 혁신성과, 정책마일리지, 혁신마일리지, 고객만족도, 다면평가 등 **6개 평가요소를 통합관리하는 독자적인 형태**

○ 가장 비중이 큰 정책성과의 경우 연두업무보고과제, 정부업무평가대상과제의 **성과목표·지표를 활용하여 평가**함으로써

- 이 지표들을 직무성과계약의 평가요소로 그대로 반영

○ 이 밖에 부총리과제, 업무활동실적에 의한 정책마일리지, 혁신·지식활동결과인 혁신마일리지, 고객만족도에 있어서 외부고객(기자, 국회, 타부처 등) 활용 등 평가요소를 활용하여 **통합성과관리체계를 구축**

□ 통합성과관리시스템 주요내용

○ 평가대상 : 국장급이하 전직원

○ 평정요소

구 분	평가내용	평가단위	평가주체
정책성과	· 연두업무보고과제 · 부총리과제 · 정부업무평가대상과제 등	부서별 (국, 기획단 등)	자체평가위원회 또는 정책혁신관리위원회(자체구성) 등
혁신성과	· 혁신역량 · 혁신문화 · 혁신성과	부서별 (국, 기획단 등)	혁신자문평가위원회 (민간위원)
정책마일리지	· 업무활동실적(보고서, 계획서 등)	4급 이하	혁신팀
혁신마일리지	· 혁신활동, 지식활동 등	국장 이하	혁신팀
고객만족도	· 내부고객만족도 · 외부고객만족도	국장, 과장	· 내부고객 : 평가자 소속부서 5급 이하 · 외부고객 : 출입기자, 국회, 타부처 등
다면평가	· 업무성과 · 전문지식 등	4급 이하	상급자, 동료, 하급자 등 종합평가

○ 평정방식

< 평가항목 비중 >

구 분	평가요소					
	조직성과		개인성과			
	정책성과	혁신성과	정책 마일리지	혁신 마일리지	고객 만족도	다면 평가
국장	55%	25%	-	5%	15%	-
과장	55%	20%	-	10%	15%	-
서기관	40%	20%	15%	10%	-	15%
사무관	35%	20%	15%	10%	-	20%
6·7급	25%	20%	15%	10%	-	30%
기능직	-	20%	15%	10%	-	55%

- 6개 평가요소를 **조직성과 요소**(정책성과, 혁신성과)와 **개인성과요소**(정책·혁신마일리지, 고객만족도, 다면평가)로 구성하고, **각 요소별 5개 등급**(S,A,B,C,D)으로 평가

- 국장은 정책성과(55%), 혁신성과(25%), 혁신마일리지(5%), 고객만족도(15%) 등을 평가

- 국장의 조직성과 및 혁신성과 등급을 과장에게 부여하되, **±1등급 내에서 조정가능,** 다만 **과장의 평가등급 평균이 국장 등급과 같음**

- 복수직 서기관 이하도 **과장의 등급을 ±1등급 내에서 조정 가능**

- **상위직**일수록 **정책성과** 비중이 크고, **하위직**으로 갈수록 **다면평가** 비중이 커짐

□ 평가결과 활용

<인사 · 성과보수>

○ 인사부문

- 4급 이하 성과평가 우수자 **해외 혁신현장연수 실시**
- **해외 장기연수자 선발시, 30% 반영**

○ 성과보수

- 4급 이상 : **'05년 평가결과를 반영**하여 성과연봉 지급 중
- 4급 이하 : '05년 **통합성과평가결과**에 따라 '06.3월에 성과급을 지급하였고, '06년 **상반기 평가결과를 100% 반영**하여 성과상여금 지급 예정(9월)

<조직 및 예산>

○ 조직성과 우수부서에 대해 **포상금 지급**

※ '06년 상반기 평가결과 조직성과 우수부서(3개 국)에 대해 200만원～500만원 포상금 지급('06.9)

※ '07년 시행예정인 추가 환류방안

구분		내 용
인사	특별승진	· 5 · 6급 직원 중 통합성과실적이 가장 우수한 직원
	특별승급	· 4급 이하 전직원 중 특별승진자의 차하위자
	일반승진	· 대상 : 5 · 6급 직원 · 통합성과점수가 **상위 5/100 이내 직원은 승진서열명부상의 순위를** 20/100 범위 내에서 **상향조정** · **C등급이하는 1년 동안은 승진대상에서 제외**되고, 해당 직급에서 통산 **3년 이상 D등급**을 부여받은 직원은 **승진에서 영구 배제**
조직		· 통합성과 우수부서(2개)에 **희망직급의 직원**(5 · 6급 각 1명 이내)**을 추가로 배정**하고, 하위부서는 삭감
		· 통합성과 우수부서(2개)는 **직원충원시 결원율을 15/100만큼 추가 인정**
예산		· 통합성과 하위부서(2개)의 업무추진비, 수용비 등을 **3/100 내지 5/100 범위내**에서 **우수부서(2개)에 재배정**

□ 장애요인 및 극복과정

< 장애요인 >

○ 평가실시, 평가의 인사·조직관리 연계로 인한 전반적인 거부감 존재, 지원부서와 정책부서간 부서역량 및 업무성격차이로 인한 부서간 이해상충의 문제 발생

< 극복과정 >

○ **장관의 솔선수범 노력**과 **직원들의 충분한 의견수렴과 설명회 개최**를 통해 통합성과관리제도를 확정하고, 확정 후에도 수차례 설명회 개최로 **직원들의 수용성 제고**

※ 전직원 설명회('05.5.4, 5.6), 직장협의회 설명회('05.5.12), 사무관·6급 이하 전직원 혁신워크샵('05.5~7.), 설문조사 실시('05.10.6~7) 등

○ 제도개선 실시

- **지원부서와 정책부서를 별도 구분하여 평가**함으로써 부서간 갈등 해소
- **다면평가를 역량평가로 전환**(06년 하반기)함으로써 인기투표가 아닌 **개인의 능력향상 도모**

< 내부직원들의 인식 변화 >

○ 성과평가결과가 조직·인사관리, 성과상여금, 해외유학대상자 선발 등 다양한 분야에 연계되어 **성과중심의 문화 형성**

- **이로 인하여 직원들의 만족도 상승**

※ '05년 시범평가 77.6% → '06년 상반기 평가 80%

(단위 : %)

구 분	'05년 시범평가	'06년 상반기 평가
만 족 보 통	13.9 63.7	27.3 52.7
불만족 기 타	22.1 0.3	19.6 0.4

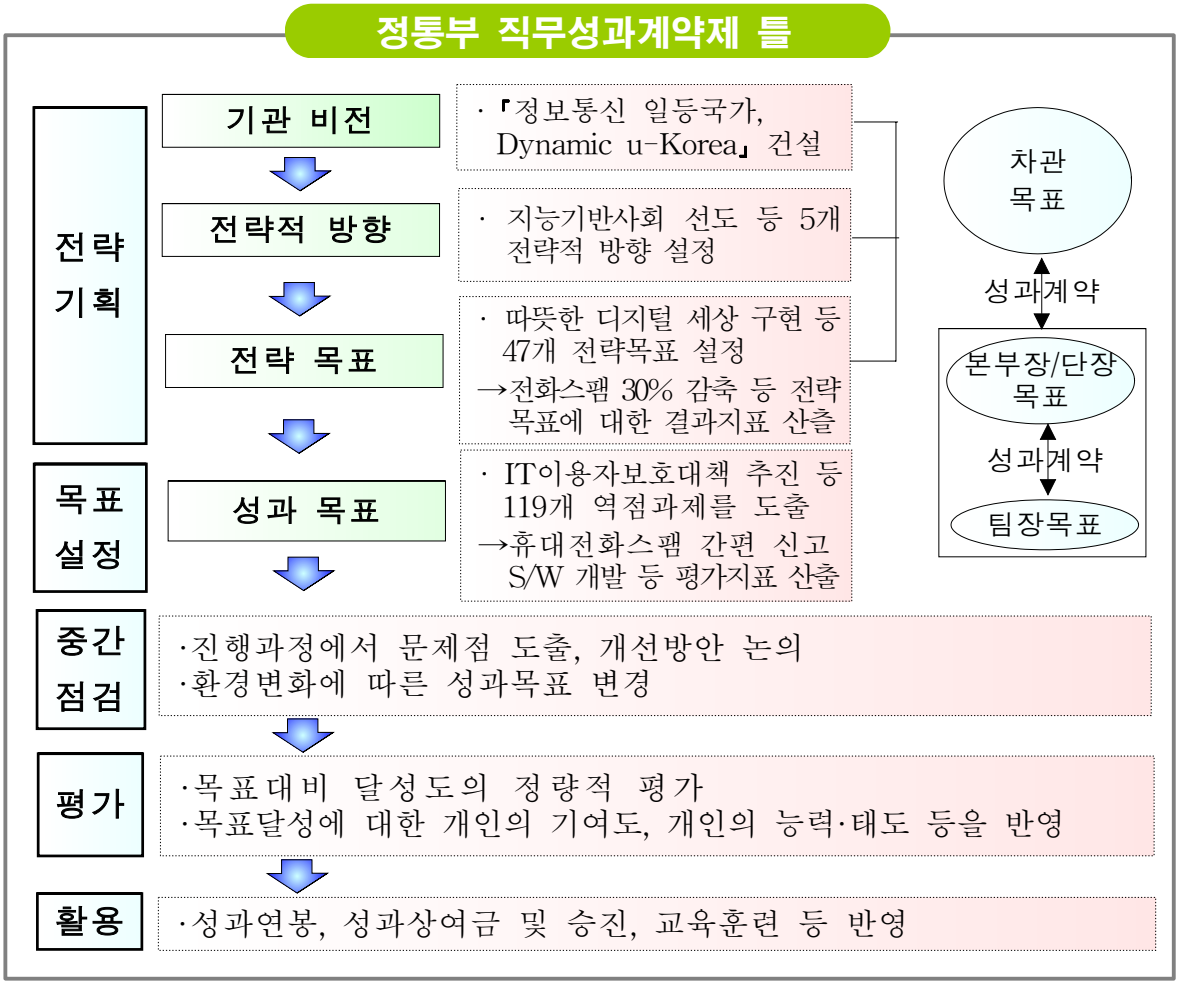
※ 향후 평가로 인해 직원들의 **추가적인 업무가 발생하지 않도록 성과관리시스템을 개선 추진 예정**

정보통신부 : CEO 미션제를 가미한 통합성과관리시스템

□ 성과관리체계 개요

○ '04년부터 성과중심행정 구현을 위해 CEO미션제를 운영하고 있었으며, '05년 직무성과계약제 도입으로 CEO 미션을 직무성과계약 대상 과제에 포함

○ 연두업무보고 이행과제, CEO미션, 기타업무과제를 대상으로 상·하급자 간 직무성과계약을 체결하고 업무달성도를 평가



○ 직무성과계약의 평가항목 및 가중치

구분	세부 평가내역 및 비중
직무성과계약평가	연두업무보고 이행과제 (60%)
	연두업무보고 외의 기타 업무과제 (15%)
	CEO 미션과제 (25%)

□ 통합성과관리시스템 주요내용

○ 개인성과를 평가하는 **직무성과평가**(직무성과계약+기관장 평가)와 조직성과를 평가하는 **부서역량평가를 통합관리**

< 정통부 성과관리시스템 구성 체계 >

외부기관평가 | 부내 성과평가 : 적극적 업무수행 유도 | 보상: 동기부여

주요정책 재정성과

직무성과평가

- **과장 이상**: 직무성과계약평가(80%) + 기관장평가(20%)
  - CEO 미션, 이행과제, 기타과제 + 난이도, 중요도, 질적 수준 등
- **4·5급**: 직무성과계약평가(100%)

혁신관리 고객만족 정책홍보 법제업무 규제개혁 정보화

부서역량평가 — **과단위**

평가항목	정책부서(%)		지원부서(%)
	일 반 과	총 괄 과	
① 혁신역량	30	30	30
② 고객만족도	20	15	-
③ 정책홍보	20	15	-
④ 법제업무	5	5	-
⑤ 정보화역량	25	25	25
⑥ 내부고객만족도	-	10	45
계	100	100	100

다면평가: 상·하급자, 동료의 다면평가를 통해 상급자 위주의 평가를 보완

보상: 성과급 / 승진·전보 / 포상금

< 조직성과관리 >

○ **부서단위의 직무성과평가는 없고 다만, 부서역량평가만 실시**

- 역량평가결과는 **과장급 이상 개인성과평가에 반영**

< 부서역량평가 항목 및 가중치 >

구 분	혁신역량	정책홍보	정보화역량	고객만족도	법제업무
정책부서	30	20	25	20 (외부고객)	5
지원부서	30	-	25	45 (내부고객)	-

< 개인성과관리 >

○ 대상 : **4급 과장급 이상**(※ 5급 이하는 별도의 개인성과관리 없음)

○ 방법

- **직무성과평가와 부서역량평가를 80:20으로 반영**

< 개인별 성과평가 항목 및 가중치 >

계	직무성과평가(80%)		부서역량 평가(20%)
	직무성과계약평가(80%)	기관장평가(20%)	
100	64	16	20

- 직무성과평가는 다시 **직무성과계약 및 기관장 평가로 구성** 되고, **이들의 비율도 80:20 임**
- 이 중 직무성과계약평가에 **연두업무보고과제**(정부업무평가대상), **CEO 미션과제가 포함되어 직무성과계약과 연계를 강화**

< 직무성과평가 항목 및 가중치 >

평가항목	세부 평가내역 및 비중
직무성과계약 평가(80%)	**연두업무보고 이행과제 (60%)**
	연두업무보고 외의 기타 업무과제 (15%)
	CEO 미션과제 (25%)
기관장 평가(20%)	업무의 난이도 등에 대한 평가

□ 평가결과 활용

< 인사 · 성과보수 >

○ 인사

- '05년 정부업무평가결과 우수한 정책을 수립 · 시행한 유공자와 혁신관리 우수자 등에 대한 **인사상 우대**

※ 정보통신진흥국장 → 직급승진(정책홍보관리본부장)

※ 혁신기획관, 전파방송정책팀장 ⇒ 국장급 직위 승진(6.30)

- 정부업무평가결과 **우수 유공자에 대한 포상** 실시

○ 성과보수

- 4급 과장 이상 : **개인성과평가결과**에 따라 성과연봉 등급 결정
- 5급 이하 : 근무성적평정(60%) + 다면평가(30%) + 성과급 위원회(10%)에 따라 성과상여금 결정

< 조직부문 >

○ 우수부서에는 인력 등 **조직자원에 대한 우선 배분권 부여**

- 성과평가 우수부서인 정보통신진흥국에 인력 2명 증원

○ 평가결과에 따라 탄력적인 조직운영이 이루어질 수 있도록 부서장에게 **부서내 전보권 및 정원조정권 등 내부 인사권 부여**

< 예산부문 >

○ 재정사업 자율평가 결과 **"미흡"**에 해당되는 사업은 차년도 예산안 편성시 **전년대비 10% 이상 감액**('07년 예산편성시 8개 사업 891억원 감액)

○ 기금사업 자체평가 결과 **"D"등급** 이하의 사업에 대해 **5% 이상 감액 및 사업 통·폐합** 등 구조조정 추진('07년 예산편성시 4개 사업 53억원 감액)

○ 전년도 재정성과를 평가한 **자체평가위원을 차년도 예산편성 과정에 참여**시켜 평가결과의 환류체계를 강화

□ 장애요인 및 극복과정

< 장애요인 >

○ '03년부터 성과관리도구로서 정책관리시스템(GPLCS) 도입·운영

※ GPLCS(Government Policy Life-Cycle System) : 업무 중요도에 따라 주요정책-일반정책-행정관리로 구분하여 맞춤형 품질관리를 추진하고, 품질관리 실태의 점검결과를 개인 및 부서의 성과평가에 반영

- '04년부터는 CEO 미션제를 도입, '05년에는 직무성과계약제, 부서역량평가제 개발·운영

○ **직원들의 업무부담 증가로 인한 반감 존재**

- 특히, 객관적인 성과지표의 개발이 어려움과 새로운 체계가 오래가지 않을 것이라는 기대심리 상존

< 극복과정 >

○ **전 직원이 참여하는 전략회의, 장관과 직원간의 대화의 장 마련** (Hof & Hope Day), 간부회의시 주요정책과제를 GPLCS로 관리

- **성과관리시스템의 유용성을 강조**하여 직원 이해도를 높임

- 성과목표·지표를 개발, 비전·전략목표 등 공유, 시스템에 의한 체계적 성과관리 가능해짐

○ **성과평가결과의 활용을 통해 성과관리 확산**

- 장관이 직접 CEO 미션의 실적·점검 평가, 그 결과를 실·국장 인사·성과보상에 활용

- 직원들의 긍정적 인식으로 성과중심의 조직관리가 가능해짐

< 내부직원들의 인식 변화 >

○ 성과관리체계 구축·운영 결과, **'05년 정부업무평가 종합평가 1위라는 가시적 성과 가능**

- 직원들에게 **자발적 동기부여가 가능**해짐과 아울러 **자긍심 고취**

- **학습동아리 등이 활성화**되면서 GPLCS의 개선사항을 자발적으로 발굴·요구하는 등 **성과중심의 학습문화 정착**

Ⅲ 향후 추진계획

□ 공통혁신과제 성과관리 포럼 등 운영을 통해 우수사례 전파

○ **「성과관리 포럼」**을 통해 부처 성과관리시스템의 운영사례, 매뉴얼 활용방안 등을 **지속 전파·확산 추진**(연중)

- 성과관리 선도부처 사례 발표 추진(10월중, 건교부 및 기획예산처)

※ 성과관리 선도부처 사례발표 실시함(9.13, 농림부 및 경찰청)

- **지역별 성과관리 관련 학습동아리 활동**을 활성화하여 성과관리 운영상의 애로사항 극복 및 발전방안 모색

※ 과천청사·대전청사에서 자발적으로 성과관리 담당자 모임 운영 중

○ 교육부, 행자부와 협조하여 지자체 및 교육자치단체에 대한 성과관리 확산 추진

- 성과관리의 지역적 확산을 위해 지역설명회 개최 추진(11월중)

○ 각 부처 **성과관리 담당자에 대한 '07년 성과관리전략·시행계획 작성방향 등 교육**(9.18)

- 각 부처가 자체적으로 구축한 성과관리시스템과 성과관리 계획상의 일원화된 종합적 성과관리체계 구축 도모

□ 우수사례 확산·전파를 위한 경진대회 개최

○ **「정부혁신 경진대회」 활용**

※ '정부혁신 우수사례 발표대회' 개요

- 일시 : '06. 11월말
- 개최분야 : 3개 분야(생산성혁신, 서비스혁신, 혁신브랜드)
- 포상 : 분야별 5개(최우수상 1, 우수상 1, 장려상 3)

- 사례심의(9.27)를 거쳐 **포럼참가부처 중 2개부처(농림부, 관세청) 추천**

- 포럼 미참가 부처중 **우수부처는 자체적으로 출품토록 독려**

※ 정부혁신 경진대회에 1개 부처 최대 3개 사례 출전 가능

○ 경진대회 출품 우수사례는 **사례집 발간·전파 및 교육자료로 활용**(국무조정실, 12월)

【붙임】 성과관리 포럼 운영 현황

□ 운영목적

○ **성과관리의 우수사례 및 노하우 등을 공유**함으로써 중앙행정기관 및 지자체 등 **범정부적인 성과관리 확산 도모**하기 위하여 **정부 공통혁신과제의 하나로써 '05년부터 운영**

□ 참여기관

○ 성과관리 포럼을 주관하는 부처(**주관부처**)와 우수사례 발표 등 선도적인 역할을 수행하는 **선도부처**가 참여

- '05년에는 **1개 주관부처**(국무조정실)와 **7개 선도부처**가 참여

※ 7개 선도부처 : 산자부, 정통부, 인사위, 국세청, 관세청, 특허청, 해양경찰청

- '06년에는 **3개 주관부처**(중앙행정기관 : 국무조정실, 지방교육청 : 교육인적자원부, 지방자치단체 : 행정자치부)와 **11개 선도부처**가 참여

※ 11개 주관부처 : 농림부, 건교부, 민주평통, 국조실, 기획처, 공정위, 비기위, 국세청, 관세청, 경찰청, 특허청

□ 운영실적

○ '05년 1월 해양경찰청의 BSC 구축사례 발표를 시작으로 현재까지 **12차례(지역설명회 3차례)의 선도부처의 성과관리 구축사례 발표** 실시

<성과관리 포럼 운영실적>

차수(일시)	사례발표 내용	참석
제1차(05.1.18)	해경청 BSC 구축현황 사례발표	교육부 등 33개 중앙부처, 서울시 등 7개 지자체 등 87명 참석
제2차(05.4.11)	'05년도 정부업무 성과관리방안, 직무성과계약제 도입방안 등 발표	농림부 등 32개 중앙부처, 구리시 등 46개 지자체 등 153명 참석
제3차(05.5.4)	국세청 성과관리 매뉴얼 및 관세청 통합성과관리시스템 사례발표	기상청 등 19개 중앙부처, 충남 등 26개 지자체·교육청, 농업기반공사 등 총 111명 참석
제4차(5.26)	특허청 개인성과평가제도 설계 방안 및 성과관리 매뉴얼 작성방향 검토	주관부처 및 선도부처 20명 참석
제5차(05.7.5)	산업자원부 전략적 성과관리 추진 사례 발표	금감위, 공정위 등 29개 중앙부처 총 57명 참석

차수(일시)	사례발표 내용	참석
제6차(05.7.27)	특허청 성과관리시스템 개발과정 및 구축사례 발표	여성부, 대구광역시, 지방교육청 등에서 총 77명 참석
제7차(05.8.29)	해양경찰청 정성적 평가시스템(QES) 구축사례 발표	대검찰청 등 24개 중앙부처, 전북 등 13개 지자체, 14개 교육청, 31개 공공기관 등 131명 참석
제8차(05.9.6, 부산・경남설명회)	특허청, 해양경찰청 성과관리 구축사례 발표	부산시 산하기관 및 부산·경남소재 공공기관(항만공사, 시설관리공단) 성과관리 담당자 등 25명 참석
제9차(05.9.29, 대구・경북설명회)	산업자원부, 특허청, 해양경찰청 성과관리 사례 발표	대구·경북지역 지자체, 교육청 및 관련 공공기관(지하철공사, 안동의료원) 성과관리 담당자 75명 참석
제10차(05.10.20)	관세청·해양수산부 성과관리 구축사례 및 국무조정실 직무성과계약제 구축사례	병무청·환경부 등 21개 중앙부처, 제주시 등 9개 지자체 53명 참석
제11차(06.5.16, 부산설명회)	특허청・관세청 성과관리 구축사례 및 국조실 성과관리 운영방향 설명	부산시 등 12개 지자체 등 45명 참석
제12차(06.9.13)	농림부 및 경찰청 성과관리시스템 구축 사례 발표	34개 중앙부처, 18개 지자체, 12개 교육청, 18개 공공기관 등 163명 참석
제13차(06.9.18)	성과관리전략계획 및 시행계획 작성지침 설명회 개최	48개 중앙부처 216명 참석
제14차(06.9.27)	정부혁신 우수사례 발표대회 출품을 위한 선도부처 사례 심사	5개 선도부처 성과관리 담당자 참석(5인의 심사위원 구성)

○ 기타 국과장급 포럼, 실무자 포럼을 통해 성과관리 확산 방안, 성과평가결과의 환류방안, 성과관리 매뉴얼 활용제고 방안 등 다양한 내용을 논의

□ 향후 운영방향

○ 중앙행정기관의 **성과관리시스템의 질적 고도화 추진**

- 기 도입된 시스템의 지속적 개선 추진(행자부 등)

○ **지자체 및 지방교육청에 성과관리 확산**(행자부, 교육부와 협조)

○ **성과관리 지원 활동강화**

- 성과관리 우수사례집 발간('06.12월) 및 배포
- 성과지표 개발 매뉴얼(국무조정실) 발간('06.10월) 및 배포
- 기타 각 부처의 자체 매뉴얼은 성과관리 포럼 등을 통해 지속 확산('06년 현재 농림부, 특허청, 기획예산처 등 자체 매뉴얼 기 개발)