

지방정부의 성과관리체제 구축

- BSC의 도입과 적용 -

고승희 | 충남발전연구원 연구원

I. 서론

오늘날 대부분의 정부는 행정의 책임성과 성과 제고를 위해 다양한 형태의 성과관리체제를 구축하고 있다. 그러나, 성과관리체제를 도입하여 소기의 성과를 거둔 예는 매우 드물다고 할 수 있다. 우리나라의 경우도 민선지방자치정부가 출범한 이후 성과관리체제의 도입이 활발하게 추진되고 있으나 성과관리에 대한 정확한 이해와 방법론의 부족으로 많은 어려움을 겪고 있는 것이 현실이다. 그러나 여전히 성과관리는 중앙의 각 부처를 비롯하여 지방정부와 각종 공공기관에 전파·확산되고 있다.

참여정부 초기 신속하게 성과관리체제를 도입한 기관의 경우는 '혁신선도기관'이나 '선민주자'로서 확보할 수 있는 여러 가지 인센티브를 염두해 두었을 지도 모른다. 만일 그렇다면 정권의 향배와 무관하게 현 시점에서 성과관리체제의 구축

여부를 검토하는 기관들은 무엇보다도 기관 자체의 필요에 따라 일련의 검토과정을 진행하고 있는 것으로 판단된다. 다시 말하면, 정치적 변화에 관계없이 지방정부의 역량을 강화하여 지속적이면서도 효율적으로 고객위주의 행정을 구현해야 하는 지방정부의 고충이 반영된 것이라고 할 수 있을 것이다.

또 한편으로 이러한 현상을 설명해 줄 수 있는 한 가지 요인은 성과관리 중심의 행정개혁이 과거의 역대 정부와는 달리 법적인 체계를 바탕으로 진행되어 행정개혁의 지속성에 대한 신뢰가 어느 정도 형성되어 있기 때문인 것으로 판단된다. 당초에 [국정평가기본법]이라는 다소 '거창한' 제목의 법률이 여러 번의 검토 끝에 결국 [정부업무평가 기본법(2006. 3. 24: 법률 제7928호)]으로 발효되어 기존의 [정부업무 등의 평가에 관한 기본법(2001)]과 다소 혼동되는 측면이 있지만, 공공부문 성과관리에 대한 제도적 기반을 확보한 것이다. 이러한 추세는 외국의 입법화 경향을 반

영한 것으로 미국의 성과평가에 관한 법(GPRA, (Government Performance Review Act, 1993), 영국의 지방정부법(1992), 네덜란드의 예산회계법(1991) 등과 같이 성과중심의 행정개혁을 법적인 토대위에서 추진하는 관행을 참고한 것이라고 할 수 있다. 사실, 나름대로의 도입 필요성이나 효과에 대한 논의와 함께 공공부분의 여러 기관에서 성과관리체제로서 BSC를 도입하였지만, 적지 않은 비효율성을 드러낸 것도 사실이다. 예를 들면, 가장 중요한 것으로 성과관리체제의 도입 목적 및 활용방안에 관하여 중·장기적으로 아무런 전략이 수립되지 않은 상태에서 사업을 시작하여 오히려 성과관리에 대한 회의적 시각만 가중시킨 경우이다. 뿐만 아니라 사업에 착수하기 이전에 기관의 비전에시부터 전략적 이니셔티브에 이르는 목표 및 지표체계에 관한 컨설팅과 DB시스템이나 Server 등의 H/W 및 S/W를 포함한 시스템 구축을 별도로 진행하는 경우에 컨설팅 부분과 시스템 부분의 연계를 보장할 수 없이 역시 성과관리체제의 실효성을 저하시키는 원인이 되기도 하였다. 또한 기관 내에서의 변화와 혁신의 분위기를 조성하지 못한 상태에서 성과관리체제를 도입함으로써 구축 과정에서 성과지표 및 목표값의 선정이 자의적으로 추진되는 등의 문제점이 없지 않았다. 여러 가지 성과관리제도, 예를 들면 일반 행정부분의 BSC와 인사부분의 직무성과계약제, 재정부분의 재정성과관리제 등을 순차적으로 도입할 것인지 혹은

동시에 통합적으로 도입할 것인지에 대한 전략적인 고려가 부족하여 예산의 낭비를 초래한 경우도 있었다.

이러한 맥락에서 이하에서는 지방정부의 성과관리제도에 관한 포괄적인 검토와 함께 성과관리체제로서 BSC의 구축과 관련된 몇 가지 문제점을 살펴보고, 이에 대한 대안을 제시하고자 한다.

II. 지방정부의 성과관리에 대한 이론적 고찰

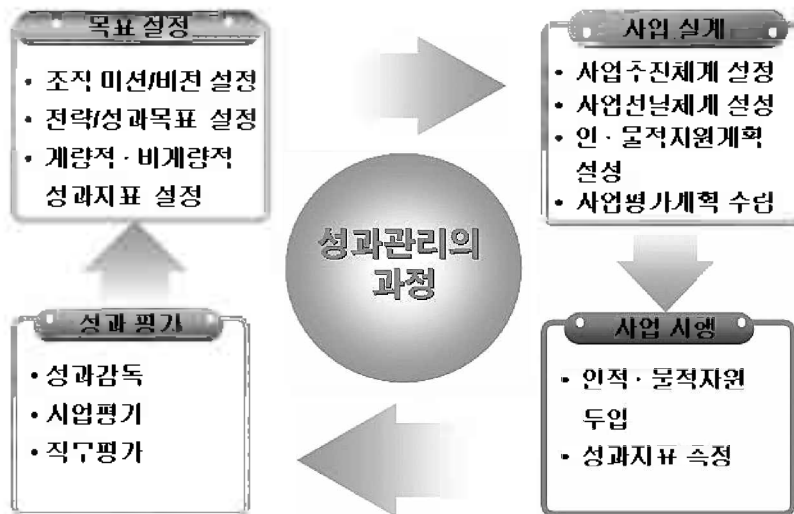
1. 성과관리와 성과평가

공공부분의 다양한 활동결과로 나타나는 궁극적인 효과가 성과(performance)이며, 성과관리는 이러한 성과가 나타날 수 있도록 관련 조직의 제반활동을 효율적으로 관리하는 것이다. 「정부업무평가 기본법」은 「정부업무를 추진함에 있어서 기관의 임무, 중·장기 목표, 연도별 목표 및 성과지표를 수립하고, 그 집행과정 및 결과를 경제성·능률성·효과성 등의 관점에서 관리하는 일련의 활동」을 성과관리로 정의하고 있다(제2조). 즉 성과관리는 조직의 목표설정, 지표개발, 성과측정(평가), 결과의 환류 등을 포함하는 것으로

로 나타나고 있다(고경훈·박해육, 2005: 190). 오늘날 성과관리는 공공부문 혁신의 핵심적인 수단으로서 목표와 결과 및 자원을 체계적으로 연결시켜 제한된 자원을 보다 능률적이고 효과적으로 사용함으로써 최종목표를 체계적으로 달성하게 하여 궁극적으로 행정서비스의 양적·질적 수준을 향상시키는 것이다(강은숙, 2003: 7).

성과관리는 반복적이고 순환적인 과정으로서 전략목표 및 성과목표의 설정에서부터 출발하여 성과평가에 이르기까지 여러 가지 전자를 통해 진행된다(고영신 외, 2004: 39-40). 첫째, 사업을 통해 달성하고자 하는 성과목표를 설정하고,

이를 위해 전략목표와 성과목표 및 성과지표 등을 설정한다. 둘째로, 설정된 목표를 달성하기 위한 사업의 구체적인 내용을 설계한다. 셋째, 인력 및 예산 등의 자원을 투입하여 사업을 시행하며, 성과지표를 측정한다. 넷째 측정된 성과지표를 바탕으로 성과를 평가한다. 성과평가의 수단으로는 성과모니터링, 사업 및 프로그램 평가, 직무평가 등이 여기에 해당된다. 특히 직무평가(performance appraisal)는 조직의 산출 및 결과를 개인과 연계시키는 작업으로 그 결과는 승진 및 보수 등에 반영될 수 있다.



자료 : 고영선·유희숙·이주승, (2004), 공공부문의 성과관리, 한국개발연구원.

〈그림 1〉 성과관리의 개념적 틀

2. 지방정부 성과관리 및 평가제도

지방정부에 대해 실시하고 있는 성과평가에는 목표관리제(MMX), 직무성과계약제도, 성과급보수제도, 성과감사, 책임운영기관에 대한 평가, 그리고 자체평가 등 여러 가지가 있다. 이하에서는 목표관리제, 직무성과계약제, 자체평가 및 합동평가에 대해 간단히 살펴본다.

1) 목표관리제

최근의 정부개혁운동은 정부부분의 비능률성을 치유하기 위해 시장원리의 도입을 중시하고 있으며, 핵심에 있는 것이 결과지향적인 성과관리제도로서 목표관리제이다. 목표관리제(management by objectives)는 조직의 상하구성원들이 참여의 과정을 통해 조직의 목표를 설정하고, 각자의 책임영역을 규정하며, 조직단위 및 구성원들의 업적을 측정·평가함으로써 관리의 효율화를 기하려 하는 포괄적 관리체제이다.

목표관리는 참여에 의한 목표설정을 강조한다. 상급자와 하급자가 협동해서 목적들을 설정해 간다. 이 때 설정되는 목적은 수개월 또는 1년간의 비교적 단기적인 목적이다. 또한, 협동과 참여, 그리고 자기통제를 강조한다. 목표관리는 목표달성을 위해 목표수행 과정을 통제하고 추적한다. 이 때에는 조직 내 권한의 위임과 책임을 강조함으로써 구성원의 자기통제(self-control)를 촉진

한다. 또한, 업적달성에 대한 중간 및 최종평가를 통해 조직의 생산성을 향상시키고자 한다. 목표달성에 관한 최종평가를 통해 그 결과를 차기 목적설정에 환류시킨 뿐만 아니라, 각 단계에서 수시로 시행하는 중간평가를 통해 그 결과를 환류시킨다.

목표관리제는 상하구성원의 참여에 의해 목표를 선정함으로써, 구성원들의 조직 목표에 대한 이해를 증진시키고 구성원들이 스스로의 능력을 파악할 수 있게 해주는 등의 효과를 가져오며 구성원으로 하여금 조직이 그들에게 무엇을 기대하고 있는지를 알 수 있게 해준다는 측면에서 주된 가치를 찾을 수 있다. 또한, 상관으로 하여금 부하들과 상호작용하지 않을 수 없게 함으로써 의사소통과 환류를 원활하게 해 준다는 이점을 갖는다.

우리나라는 1998년 목표관리제 도입계획을 수립하여 행정자치부와 21개 자치단체에 시범실시하고 1999년 모든 정부조직에 도입하였다. 목표의 종류는 전략목표·중점목표·기본목표로 나누어 진다. 전략목표란 1년 동안 조직이 전략적·기시적으로 추진하고자 하는 최상의 목표이고, 중점목표란 1년 동안 조직이 역점적으로 추진하고자 하는 중간목표이며, 기본목표란 1년 동안 조직이 일상적으로 추진하고자 하는 하위목표라고 구분한다. 진보 등에 의하여 목표수행자가 바뀌는 경우의 수시평가를 제외하고 연 1회 정기평가를 원칙으로 하고, 1차 평가와 2차 평가로 구

분하고 있다. 1·2차 평가자는 단위목표의 책임자와 계획 및 실적내용에 대하여 토론한 후 1차 평가자는 A, B, C, D의 등급을 결정하고, 2차 평가자는 1차 평가자가 결정한 등급의 범위 내에서 구체적 점수를 부여한다.

그러나 목표관리제의 운영에 있어 많은 문제점이 나타나고 있다.

첫째, 조직의 목표와 개인과 팀의 목표가 불일치한다. 전략목표·중점목표·기본목표의 분류 및 선정과정을 보면 단순한 평면적 관점에서 과장·국장들의 업무들 중 가장 중요한 것이 전략목표, 덜 중요한 것이 중점목표, 그리고 가장 중요하지 않은 것이 기본목표라는 식으로 구분하고 있다. 이렇게 되면 목표선정과정에서 과장·국장들은 자신들의 개인적 목표가 조직의 임무나 목적과 어떻게 연계되는지 알 수 없고 알 필요도 없다는 것이 되고 만다. 둘째, 무시간의 통합적 기능이 무시된다. 단위업무를 세분하거나 통합할 경우 조정에 행정력을 낭비한다고 하여 독립된 단위업무를 목표로 선정하도록 요구하고 있어 이 점은 관료제조직의 무시한 장벽이나 한계주의라는 폐단을 더욱 조장할 우려가 있다. 셋째, 진도평가의 무시로 피드백이 비효하다. 평가담당부서의 목표진행점수는 실효성과 활용도가 비효하다 하여 진행점점을 생략하고 있으며, 목표의 선정, 진행, 달성단계에 걸친 중간평가도 평가무담이 과중하다는 이유로 연1회 정기평가로 한정하고 있다. 넷째, 개인적 성과평가의 기준으

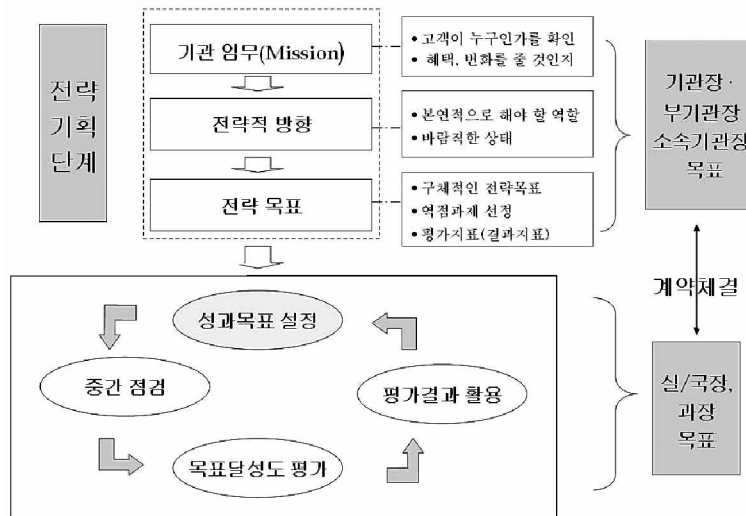
로 인한 팀웍이 저해될 수 있다. 전문적이고 관리적 직무의 경우 직무규정이 개인적 과업과 집단(또는 팀)과제의 양자를 담고 있다. 이때 목표관리제와 같이 개인적 성과 평가와 보상에 초점을 계속 둔다면, 팀의 과업이 능한시 될 수 있다는 것이다. 다섯째, 직속상관의 평가에 의존하여 평가가 이루어진다. 계층제 내 상급자는 더 많은 기술을 갖추고 하급자의 직무를 잘 파악하고 있기 때문에 상급자가 과업을 배분하고 하급자가 수행한 과업의 성과를 평가하는 것이 최선이라고 여긴다. 그러나 상급자는 반측과 공정정보다는 선망과 불평등을 산출하는 이색한 입장에 있게 될 것이다. 이러한 긴장에 대처하기 위해 성과급을 나눠 먹기식으로 배분하는 경향을 보인다. 여섯째, 성과향상이라는 목표를 망각하고 성과평가 자체만 중시하게 된다. 목표선정의 평가나 중간점검 등을 무시하고 연1회 정기평가만 하고 있다. 즉 목표선정 및 중간단계가 중요함에도 불구하고 부실하게 운영되고 업무수행이 다 끝난 평가단계가 지나치게 강조된다는 것이다.

2) 직무성과계약제

직무성과계약제는 참여정부 인사행정혁신의 핵심이라고 할 수 있다. 직무성과계약제는 목표관리제(MBO) 등 기존의 평가제도가 지표개발 노력 및 관리자들의 관심 부족 등으로 성과관리의 형식화를 초래하게 되자 이의 대안으로 고위

공무원단체도(SES) 도입방안과 연계하여 추진되었다(중앙인사위원회, 2004). 즉, 업무목표와 단성수준을 객관적으로 측정하는 지표를 개발하여 성과평가를 엄정하게 관리함으로써 공직사회의 경쟁력을 높이고, 5급 이상의 공무원을 대상으로 장·차관 등 기관의 책임자와 실·국장 등 고위관리자, 그리고 중간관리자 간에 공식적인 성과계약(Performance Agreement)을 체결함으로써 성과지표의 실효성을 확보하려는 것이다.

직무성과 계약의 체결은 2004년 10월 처음 이루어졌다. 첫 시행으로 계약기간은 15개월(2004. 10~2005. 12)이었으며, 2006년부터는 예산과 기관평가 주기를 감안하여 1년 단위로 계약을 체결하도록 하였다. 보직 변경시 전임자의 성과계약서 내용을 승계하되, 협의 후 조정이 가능하도록 하였다. 매년 1월에 '운영지침'을 통해 시행하고 있는데, 2006년 올해까지 세 차례 실시되고 있는 중이다.



자료 : 중앙인사위(2004), 직무성과계약제도 소개

〈그림 2〉 직무성과계약제 개요

1) 직무성과계약제는 중앙부처 및 지방정부에서 4급 이상(지방은 5급 이상) 모든 공무원은 대상으로 실시 중인데, 서울특별시교육청의 경우에는 이를 핵심인력인 6급 공무원에게까지 확대하여 '직무성과협약제'라는 이름으로 확대하여 실시하고 있다. 이는 5, 6급 직원이 전체의 50% 이상을 차지하고 있는 기관의 특성상 실무인력이 핵심의 신주주주자이며 정책요원으로 거듭나야한다는 생각에서 도입을 결정한 것이다(서울특별시교육청, 2004)

직부성과계약제의 핵심은 계약당사자간 합의가 가능한 성과목표의 설정에 관한 것으로 BSC 구축과정에서 설정하게 되는 전략목표 및 성과목표의 배분 내지 할당을 통해 BSC를 활용한 지방행정의 성과관리와 직부성과계약제를 연동시킬 수 있으며, 이를 통해 인사행정의 효율화를 도모할 수 있다는 것이다. 또한 직부성과계약제에 있어서 전략기획은 주요한 방법론이 되고 있다. 그림 2)에서 보는 바와 같이 전략기획을 통하여 기관장(부기관장, 소속기관장 포함)의 목표로 기관의 입부, 즉 비전(Mission)과 전략적 방향 및 전략목표를 도출하고, 실·국장 및 과장급의 목표로서 성과목표를 설정할 것을 제시하고 있다.

3) 자체평가

자체평가는 지방정부의 장이 자체적으로 선정한 업무의 추진내용 및 집행성과와 이를 추진하는 기관의 역량 등을 종합적으로 평가하여 평가결과를 해당사업이나 시책에 대한 정보나 지식으로 활용하여 업무추진의 효율성을 도모하는 것이라고 할 수 있다. 광역정부의 경우에는 기초정부인 시·군·구에 대한 평가도 자체평가의 범주에 포함시키고 있다(경기개발연구원, 2002: 87). 이러한 자체평가를 통하여 달성하려는 의도나 목적은 여러 가지가 있겠지만, 정책, 시책, 사업 및 업무의 개선 또는 행정서비스의 질적 개선을 도모하고, 시민에 대한 책임성 확보와 자원의 효율적

인 배분을 달성, 그리고 정책추진역량 등의 강화에 그 목적이 있다(경기개발연구원, 2002: 87; 박해육, 2004).

자체평가에는 심사평가형, 성과평가형, 기관평가형의 세 가지로 구분할 수 있다(박희정·박해육, 2005; 한국지방행정연구원, 2005: 48). 심사평가형 자체평가는 정책과정 중 투입이나 과정단계에 주로 초점을 맞춘 평가형태이다. 따라서 공급자인 공무원 입장에서 사업이나 프로그램의 설계 및 진단체계가 제대로 작동하고 있는지, 그리고 해당 사업 및 프로그램의 산출물이 경제적·효율적으로 제공되고 있는지에 관심을 가진다. 이에 반해 성과평가형 자체평가는 산출 및 결과에 초점을 맞춘 것으로 수요자인 주민 입장에서 평가하는 것이다. 그러므로 성과평가는 공무원들이 열심히 인한 결과가 주민과 지역사회에 이피한 결과를 초래하였는지에 관심을 가진다. 한편, 기관평가형 자체평가는 평가단위가 기관 전체를 대상으로 평가대상기관의 종합적 역량, 과정, 성과, 영향을 측정한다는 점에서 다른 평가와 차이가 있다.

평가기본법의 제정 이후 지방정부들이 성과관리계획에 근거하여 성과지표 및 목표를 설정하고, 연도 만에 목표를 달성하였는지에 대해서 성과평가를 하게 된다. 물론 아직까지 일부 자치단체이긴 하지만 3-4백개 이상의 단위업무를 대상으로 목표달성도를 측정하고, 일부 업무에 대해서는 민원만족도를 실시하여 각 실편소들이 이노

정도 성과를 달성하였는지 평가하고 있다.

이와 같이 자체평가를 통하여 지방정부의 성과를 전체적으로 조감할 수 있고, 체계적인 성과관리가 이루어진다면 목표관리제를 추가적으로 실시할 필요가 없을 것이다. 이 경우에 자체평가와 목표관리제가 서로 독립적으로 실시된다면 동일한 업무에 대해 평가를 중복적으로 실시하는 결과가 될 가능성이 많다. 따라서 지방정부 내부적으로 평가의 중복을 피하기 위하여 자체평가와 목표관리제의 통합에 대한 요구가 강하게 대두되고 있으며, 통합을 위한 방안들이 모색되고 있다(고성철·이병기, 2005).

4) 합동평가

합동평가는 지방정부 또는 그 장이 '위임받아 처리하는 국가사무, 국고보조사업 그 밖에 대통령령이 정하는 국가의 주요시책 등에 대해 국정의 효율적인 수행을 위하여 평가가 필요한 경우에는 행정자치부장관이 관계중앙행정기관의 장과 합동으로 평가하는 것을 의미한다(정부업무평가기본법, 제21조). 합동평가의 목적은 국가위임사무 및 주요 시책에 대한 평가와 환류를 통하여 국정의 통합성과 책임성을 확보하고, 평가업무에 대한 지방정부의 부담을 완화하는 데에 있

다(고경훈·박해욱, 2005: 196).

합동평가는 1999년도의 시범평가와 2000년도의 종합평가라는 이름으로 실시되었으나, 2001년도 평가기본법에 의하여 공식적으로 실시되었다. 합동평가에 대해서는 지방정부에 대한 통제수단(이종수, 2002: 40; 최창수, 2003: 16) 등으로 악용될 소지가 있어 지방자치의 본의를 흐릴 우려가 있다. 또한 목표의 객관화 부족 및 실적치의 거품 등에 대한 객관적 검증이 비흡하며(김영선, 2004: 24), 평가결과의 주민에 대한 환류 부족 등도 문제로 지적되고 있다.

3. 지방정부 성과관리제도 운영의 한계

지방자치의 고도화와 함께 민선단체장의 전략결정자로서의 역할은 더욱 중요시 되고 있다. 지방정부간 정책경쟁에 대처하고 변화하는 환경에 부응하며 지방정부의 생산성을 높이기 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 그러나 그동안 실시해 온 각종 평가와 감사제도는 지방정부가 전략을 수립하고, 이를 집행해 가기 위한 정보를 효과적으로 제공하지 못했다.²⁾ 이러한 문제가 발생한 데에는 다양한 원인이 있으나 다음과 같이 두 가지로 요약될 수 있다.

2) 이는 기존의 성과관리제들이 중앙정부가 지방정부를 효과적으로 관리하기 위한 수단으로 개발되었던 데에 원인이 있다. 반면에 지방자치의 고도화에 따라 자체적으로 기관의 성과를 설정하고 평가·점검하기 위해서는 지방정부가 추구하는 목표를 명확히 하고 이를 종합적으로 관리하기 위한 도구로서 새로운 성과관리체제의 개발이 필요하다.

먼저, 그동안 지방정부에서 실시해온 각종 평가와 심사기준은 지방정부의 성과에 영향을 미치는 다양한 요인들을 종합적으로 분석하지 못하고 단편적이고 일률적인 항목들로 구성되어 있다는 점이다. 이로 인해 기관의 전체적인 전략과 성과가 이루어지지 못하고 부서의 성과를 최적화하는데 그쳤다(민재형, 2000: 59). 즉, 기관의 장기적인 비전이나 목표의 달성을 추구하기 보다는 소수의 이해관계자를 중심으로 하여 근시안적이고 지엽적인 사항에 치중하여 평가가 이루어져 왔다. 다음으로 대부분의 평가가 업무프로세스 개선이나 비용절감 등과 같은 효율성 제고보다는 책임성을 확보하고 비위를 적발하기 위한 용도로 사용되었다는 점이다. 성과관리는 조직이 수행해야 할 일을 바르게 하고 있는지를 점검하는 목적뿐만 아니라 올바른 일을 수행하고 있는지를 검토하고 설정된 목표와 방향으로 나아갈 수 있도록 하는 것이다. 이와 함께 조직이 추구하여야 할 새로운 방향을 설정하는 역할을 수행한다. 회고적 성격에 치우친 전통적인 성과관리는 환경의 변화가 가속화되고, 지역주민의 행정수요가 다변화되는 현재와 같은 상황에서 더 이상 지방정부의 성과를 올바르게 예측하고 관리하기에 한계가 있다. 다음에서는 최근에 부각되고 있는 균형성과표(BSC)를 중심으로 지방정부의 성과관리체계에 대한 논의와 방법을 모색해보고자 한다.

Ⅲ. 성과관리시스템으로서 BSC

1. BSC의 의의와 변화

균형성과관리제도(Balanced ScoreCard; BSC)는 조직의 성과영역을 고객, 재무, 내부프로세스, 학습과 성장 등의 4대 관점으로 나누고, 이를 조직의 비전과 전략으로 연계시키는 것이며, 핵심적인 지표들의 균형을 도모함으로써 조직역량을 강화하려는 접근법이다. BSC는 1992년도에 노턴과 카플란이 제시한 초기 1세대 모형에서 2세대 모형을 거쳐 제3세대 모형까지 진화하였다([그림 4] 및 [그림 5] 참조). 사실 BSC의 구체적인 절차 등에 관해서는 여러 연구가 있으므로 생략하고, 여기에서는 세대별 BSC모형의 특성에 대하여 간단히 살펴보고자 한다.

제1세대 BSC의 모형은 주요 관점별로 전략목표와 성과목표를 배분한 단순형이라고 할 수 있다. 이는 네 가지의 관점으로 재무적 지표와 비재무적 지표를 결합함으로써 조직 또는 기관 내부의 성과측정 및 관리의 지평을 열었다는 점에서 의미를 부여할 수 있다.

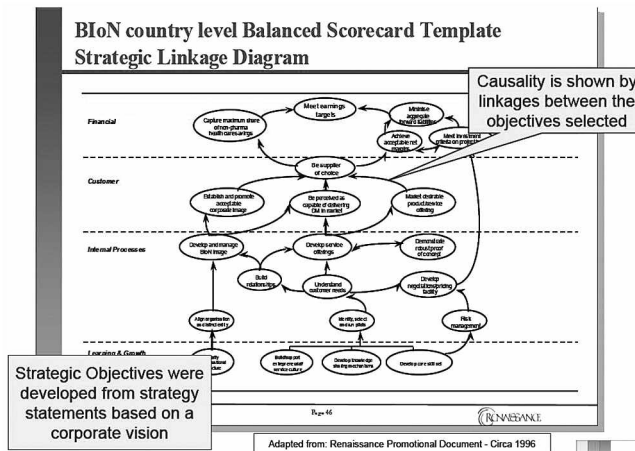
제2세대 BSC모형은 1995년 이후의 모형으로 [그림 4]에서 보는 바와 같이 기관의 비전으로부터 전략목표를 도출하는 것은 물론 관점별 전략목표간 인과관계의 긴밀성을 확보하는 것이다.



〈그림 3〉 1세대 BSC모형(균형적 요소와 관점)

즉, 측정하려는 여러 가지 활동과 결과(results)를 파악하는데 도움이 되는 인과관계를 토대로 한 전략체계도를 활용하여 관점별 전략목표 또는 전략목표 상호간을 서로 연계시킴으로써 전략목

표의 직설성을 강화하려는 것이다. 제3세대 BSC모형은 1998년 이후의 모형으로 [그림 5]에서 보는 바와 같이 조직의 미래의 방향을 정확하게 파악하도록 하며, 이전 및 관점과 진

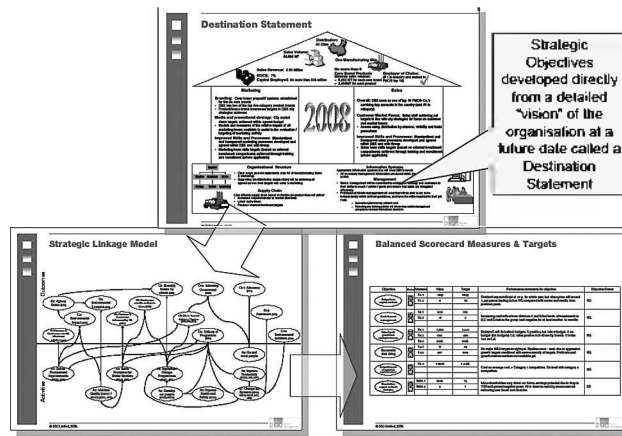


자료 : Gavin Lawrie and Ian Cobbold, (2005), Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard, 2GC Limited.

〈그림 4〉 제3세대 BSC 모형

략목표간의 전략적 연계를 강화하고, 특히 목표 값(targets)의 객관화·정교화를 추구하는 것이다. 즉, 전략목표를 선정하고 성과지표 및 목표

값 등을 설정하기 위한 출발점으로써 미래에 대한 선언(Destination Statement)문을 활용하는 것이다(Lawrie and Cobbold, 2005).



자료 Gavin Lawrie and Ian Cobbold, (2005), Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard.

〈그림 5〉 제3세대 BSC 모형

BSC는 조직을 하나의 유기적 시스템으로 간주하여 하위부서 조직 및 기관들을 포함하며, 각 하위 조직의 효율적인 관리를 분리된 시각에서 다루는 것이 아니라 조직간 상호연계성을 강조하는 조직 전체적인 시각에서 접근하여, 성과를 발생시키는 원인에 대한 근본적이고 체계적인 관리와 처방을 가능하게 한다. BSC는 조직의 성과를 여러 관점에서 균형있게 실시간으로 측정·분석·환류할 수 있는 성과관리시스템으로 성과목표 달성여부를 확인 및 수정·보완함으로써 목표의 성공적 수행을

유도한다.

정부부분에 BSC를 도입함으로써 정부조직의 신뢰 확보, 부족한 자원 확보, 정보생성, 변화 촉진 등의 효과를 확보할 수 있다(고경훈·박혜옥, 2005: 200-204). 조직의 전략을 예산이나 핵심경영 프로세스와 연계시킴으로써 조직 전체를 더 강하게 만들고, 나아가 조직의 성과증진을 통한 고객 및 이해관계자의 지원 및 동의를 확보·강화할 수 있으며, 제한된 자원의 효율적 운영을 가능하게 함으로써 조직의 역량을 최대화하는 기능을 수행한다.

2. 공공부문의 성과 측정을 위한 BSC 접근방법

1) 공공부문 성과 측정의 특성

공공부문, 특히 정부기관은 민간기업과는 달리 수익을 목적으로 존재하는 것이 아니라 정부의 고유한 임무를 수행하기 위해 존재한다. 즉, 정부기관의 기능은 국정의 필요에 의하여 수행되어야 하는 임무를 토대로 정의되며, 이는 법령에 규정되어 임무 수행의 권한을 위임받는다. 따라서 정부기관의 예산은 임무설과의 성과에 의해서 배정되는 것이 아니며, 본질적으로 정부의 기능인 임무 수행을 위하여 배정된다. 비록 어느 기관의 임무를 수행하기 위해 집행되는 예산의 비용효과가 떨

어진다고 할지라도 공익을 위해서는 예산이 집행되어야 한다. 이와 같이 정부기관의 기능은 법령에 의해 보장을 받는 반면 전략의 방향에 따라 조직의 기능을 유연하게 변화시킬 수 있는 민간기업과는 달리 환경변화에 따라 유연하게 대응하는 데 제약을 받기도 한다. 이러한 점은 정부기관이 민간기업과 근본적인 차이를 보이는 점으로 조직의 성과를 측정하기 위한 시점의 차이를 나타내기도 한다. 즉, 민간기업은 전략을 통해 기업의 궁극적인 목적인 수익을 창출하였는가가 중요하기 때문에 전략에 따른 가설의 검증에 초점을 두는 반면 정부기관은 기관의 임무가 효율적으로 수행되었는가에 초점을 두어야 한다.³⁾

〈표 1〉에 공공부문과 기업부문 전략의 주요 관점을 비교하였다. 이 표는 기업부문에 초점을 둔

〈표 1〉 공공부문과 기업부문의 전략 비교

전략 특성	기업 부문	공공부문
전략 목표	경쟁력	임무 달성의 효과성
재무적 목표	이윤, 시장, 시장 점유율	비용 감소, 효율성
가치	혁신, 창조, 신용도, 인지도	공공의무, 청신, 공정
마감 직한 성과	고객 만족	고객 만족
이해관계자	주주, 소유주, 시장	납세자, 감사인, 임법자
예산 우선순위 결정요인	고객 요구	지도자, 임법자, 기획인력
비밀의 정도	지적자산 및 독점 지식의 보호	국가안전보장
주요 성공요인	성장률, 매출액, 시장 점유율, 유인성, 첨단 기술	우수관리체, 인력 및 규모의 경제, 표준화된 기술

자료원 : Paul Arveson, Translating Performance Metrics from the Private to the Public Sector, 1999.

3) Paul Arveson, Translating Performance Metrics from the Private to the Public Sector, 1999.
<http://www.balancedscorecard.org/metrics/translating.html>.

성과 측정시스템인 BSC를 공공기관에 적용할 때, 평가의 목표 및 각 관점별 측정지표의 수정 및 보완이 필요함을 시사한다.

2) 공공부문 BSC의 특성

BSC 개념의 기본논리는 각 관점 및 측정지표들 사이의 균형이 장기적 생존 및 수익성을 보장해 줄 수 있을 것이라는 데 있다. 그러므로 이 모형을 공공부문을 비롯한 이익이 주목적이 아닌 분야들에 대해 사용하기 위해서는 일부 수정이 필요하다.⁴⁾

민간기업과 같은 영리조직에서는 분명히 재무적 시각이 중요한 목표이다. 그러나 정부와 같은 공공조직에서는 재무적 시각이 목표가 아니라 제약조건으로 작용한다. 이러한 조직에서는 지출을 할당된 예산한도 내로 제한해야 한다. 그러나 이러한 조직의 성공여부가 배정된 예산한도에 근접하게 지출했느냐에 따라 측정되는 것은 아니다. 정부기관의 성공여부는 납세자와 유권자들의 욕구를 얼마나 효율적으로 충족시켰는가에 의해 측정되어야 한다. 그리고 이를 위해서는 먼저 고객

과 유권자를 위한 가치적인 목표가 규정되어야 한다. 재무적 측면은 특정한 일을 할 수 있게 하거나 혹은 할 수 없게 만드는 요인이 될 수는 있지만 근본적인 목표가 되지는 않는다⁵⁾.

Eickelmann은 공공기관과 민간기업의 성과 측정 사례를 통해 BSC 각 관점별 차이점을 도출하였다. <표 2>는 BSC의 각 관점에 따라 민간기업과 정부기관 BSC 측정의 주요 차이점을 제시하고 있다⁶⁾. 민간기업과 차별화되는 정부 또는 공공부문의 재무관점은 목표의 이중성에 기인한다. 즉, 정부는 법에 명시된 각 기관 고유의 임무를 완수하는 것이 기본목표이며, 부가적으로 이를 최소의 비용 또는 비용 절감을 통하여 이룩하여야 한다. 반면 민간기업의 재무적 목적은 수익 증대라는 단일의 목표를 가지고 있다. 따라서 정부의 BSC 관점별 인과관계는 재무관점을 궁극적인 목표로 삼는 민간기업과는 달리 고객관점을 궁극적인 목표로 선정된다. 고객관점에서의 차이점은 기본적으로 고객에 대한 정의에서부터 발생한다. 기업부문은 자사의 수익을 창출해주는 원천으로서 고객을 인식하여 수익성의 기준에 따라 고객을 세분하고 수익을 극대화하기 위하여

4) Nils-Göran Öve, Jan Roy, Magnus Welter, *Performance Drivers - A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons Ltd, 1999, p. 303

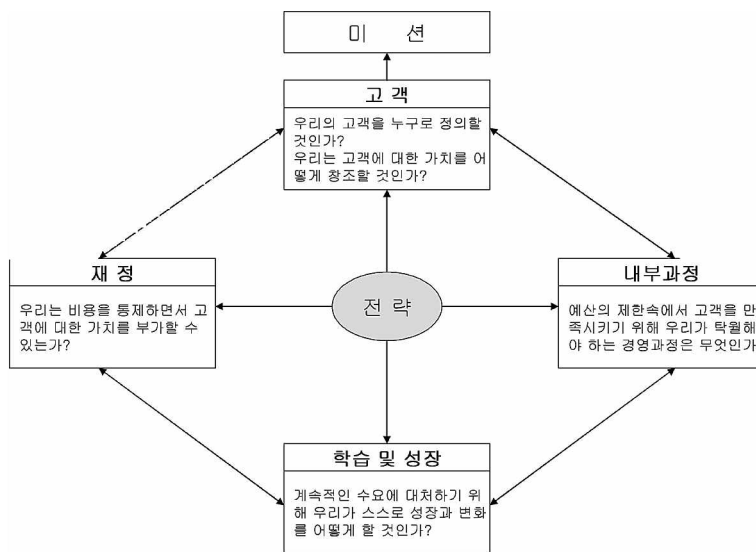
5) Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Translating Strategy into Action - The Balanced Scorecard*, Boston, Harvard Business School Press, 1996, pp. 179-180.

6) Nancy Eickelmann, "A Comparative Analysis of the Balanced Scorecard as Applied in Government and Industry Organizations," *Information Technology Evaluation Methods and Management*, IDEA Group Publishing Hershey PA, 2001, p. 253-268.

〈표 2〉 정부와 기업의 BSC 측정의 주안점 비교

BSC 관점	정부 대 기업	BSC 측정의 주안점		
		유형 수준	관리 수준	전략 수준
재무	정부	비용	효율적 자원 활용	업무 완수
	기업	수익	높은 투자 수익	재무적 성취
고객	정부	국민 성서 파악	고객 목표 성취	고객 주제(themes)
	기업	수익성 고객 확보	고객 욕구 충족	고객 만족
경영 과정	정부	효율적 자원 할당	행성과상의 향상	과정의 효율성
	기업	낮은 생산비용	지속적인 과정의 향상	과정의 최적화
학습 및 성장	정부	인력의 자질 향상 및 교육 정보기술 아키텍처 정보기술기반	정보기술 생산성 향상 정보 기술 활용	지식관리
	기업	인력의 자질 향상 및 교육 정보기술 아키텍처 정보기술기반	정보기술 성과 정보기술 활용	진시적 자원관리

자료 : Nancy Eickelmann, "A Comparative Analysis of the Balanced Scorecard as Applied in Government and Industry Organizations," *Information Technology Evaluation Methods and Management*, IDEA Group Publishing, Hersey PA, 2001, p. 265.



〈그림 6〉 공공부부 BSC 모델

전략을 수립한다. 그러나 정부기관의 경우 고객은 납세자와 유권자로서 인식한다. 즉, 납세자가 납부한 세금에 대한 투명한 지출을 제시하고, 정부의 기능을 효과적으로 달성하였음을 유권자에게 제시하여야 한다. 이밖에 내부 경영과정과 학습 및 성장 관점에서는 민간기업과의 차이가 두드러지지 않는다.

3. 지방정부의 BSC도입 필요성 및 효과

지방정부의 BSC도입 필요성과 효과는 크게 5가지로 나누어 살펴볼 수 있다. 첫째, 총체적 학습을 촉진시킨다. 지방정부내 조직간 성과의 인과관계를 확인시켜 지방정부의 전체적인 성과관리를 가능하게 하며 개인의 학습뿐만 아니라 유기체로서 지방정부의 총체적 학습을 가능하게 한다. 둘째, 전략적 관리체계의 구축을 가능하게 한다. BSC는 지방정부로 하여금 비전과 전략을 분명하게 공유하고 이를 실행에 옮길 수 있도록 하여 체계적인 관리를 촉진할 수 있도록 한다. 셋째, 기획역량을 강화시킨다. 급변하는 환경속에서 예산의 합리적 사용을 유도하며 인과관계를 정교화하여 조직의 예측능력이 증대되고 지방정부 전 구성원이 참여하는 성과관리시스템을 통해 내부역량을 증진시킬 수 있다. 넷째, 커뮤니케이션이 활성화 될 수 있다. BSC를 구축하는 전과정 동안 조직 구성원의 참여와 커뮤니케이션이

필수요소이므로 조직구성원들이 전략과 성과지표에 대한 폭넓은 이해와 공감대를 형성할 수 있도록 한다. 다섯째, 주민에 대한 책임성을 확보할 수 있다. BSC는 지방정부의 활동에 대한 주민의 접근성을 증대시킴으로써 행정의 책임성과 반응성의 증대를 촉진하게 한다. 구체적으로 주민에 의한 평가를 통해 그 결과를 지방정부의 예산편성에 반영하고 새로운 정책개발의 원천으로 활용함으로써 주민의 만족도를 제고한다. 또한 정책 및 행정서비스 질에 대한 비교 및 평가를 통해 행정의 신뢰성과 객관성을 제고하는 효과를 거둘 수 있다.

IV. 지방정부의 BSC 구축과정과 조건

1. 지방정부의 BSC 구축과정

성공적으로 지방정부에 BSC를 도입한 여러 사례들에서 나타난 결과를 중심으로 우리나라의 지방정부가 BSC를 성공적으로 도입하여 구축하는 과정에서 추진해야 할 사항들을 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

1) BSC도입을 위한 기초 작업

지방정부 차원에서 BSC를 도입하기 위해서는 우선적으로 비전과 미션을 명확히 하는 절차를 거쳐야 하며 이와 동시에 공무원들에게 비전과 미션을 달성하도록 동기를 부여하는 과정과 공무원들에게 요구되는 역량을 명확히 하는 작업이 이루어져야 한다. 이를 위해서는 지방정부의 비전과 미션을 선정하는 과정에서부터 공무원들의 적극적인 참여가 이루어지도록 하여야 한다. 또한, 기존의 BSC관점을 유지 고수하기 보다는 조직의 비전과 미션에 부합될 수 있는 관점들을 선정하는 작업이 이루어져야 할 것이며 현재 지방정부에서 사용되어 오던 기존의 성과관리 또는 평가라는 용어와 BSC에서 사용되는 용어간의 혼란을 방지하고 공무원들이 친숙하게 이해하고 사용할 수 있도록 하는 작업이 이루어져야 할 필요가 있다.

2) 전략적 과제별 성과목표 설정

외부연구진과 함께 지속적인 워크숍을 통해 전략과제를 도출하고 이를 토대로 BSC를 구축하여야 한다. 짧은시간에 구축하기 위하여 워크숍을 통한 협의를 간과해서는 전대로 성공적인 BSC를 구축할 수 없다. 먼저 정기적인 간부회의를 소집하여 전략적인 과제를 실현하기 위한 세부과제를 선정하고 선정된 세부과제들은 BSC를 구성하는 성과목표의 형태로 도출되어야 한다.

특히, 각 관점별로 내부 워크숍을 실시하고 이 과정에서 공무원들을 참여시켜 자신의 업무와 다른 부서의 업무가 어떠한 관련성이 있는가를 확인하고 지방정부가 추구하는 목표를 달성하기 위해 각 부서가 어떠한 방식으로 협력해야 하는가를 공유해야 한다. 또한 전략적 과제별로 성과목표를 재구성하면서 각각의 성과목표가 의미하는 바를 명확히 밝히 성과목표를 달성하기 위해 고려해야 할 사항을 명확히 하여야 한다.

3) 성과지표의 선정

전략적 과제별로 성과목표를 설정한 뒤에는 각 성과목표의 달성수준을 측정하기 위한 지표선정 작업이 이루어져야 한다. 특히 각각의 성과목표가 어떠한 인과관계를 가지는가를 밝히고, 이러한 인과관계를 가장 잘 반영할 수 있는 지표를 선정하기 위한 노력이 이루어져야 한다. 이를 위해 지속적으로 내부 워크숍을 실시해야 하며 성과지표를 선정하는 과정에서 공무원들은 자신의 업무가 추구해야 하는 구체적인 산출물을 명확히 해야 한다.

4) 시범사업의 실시

지방정부 차원에서 BSC를 구축한 이후 일부 부서를 대상으로 시범사업을 실시할 필요가 있다. 이들 부서에서는 지방정부의 성과목표를 달

성하기 위해 각 부서가 어떻게 할 것인가를 놓고 부서별로 별도의 BSC를 구축하는 작업이 진행되어야 한다. 시범사업을 통해 각 부서는 자신들의 임무가 어떻게 조직의 성과에 기여하는가를 이해할 수 있다. 특히 자기 부서의 업무가 타 부서와 어떻게 관련되는가를 이해하게 되어 부서간의 협력수준을 제고하는 기회가 마련될 수 있다. 또한 직원들의 자발적인 참여가 이루어지게 되면 자신의 업무가 소속 부서의 업무에 어떠한 영향을 미치고 소속된 부서의 업무가 지방정부의 성과에 어떻게 연결되는가를 이해하게 됨으로써 업무의 가치를 파악할 수 있게 된다. 이러한 과정을 통해 자신이 속한 부서의 지연적인 이익보다 지방정부 전체의 입장에서 생각하고 행동하게 되는 계기를 제공할 수 있다.

5) 인센티브 등의 결과조치

BSC의 궁극적인 목적은 평가나 보상이 아니라 지방정부가 목표한 방향에 따라 움직이고 있는가를 점검하는 데 있다. 그러나 공무원들을 지방정부가 추구하는 목표에 따라 움직이게 하려면 이에 대한 적절한 보상기준을 마련해야 한다. 따라서 조직을 움직이는 최소단위인 개인의 성과에 영향을 미치는 요인을 찾아내고 지방정부의 성과와 개인의 성과를 연계할 수 있는 방안들을 모색해야 한다. 따라서, 지방정부와 각 부서의 성과목표를 공무원 개인의 성과목표와 연계시키는 과정

을 진행시켜야 한다. 이를 위해 개인별 목표와 지표를 선정하고 이를 평가할 수 있도록 해야 한다. 또한 인센티브를 통해 동기를 부여하고 부서 중심의 보상제도를 운영하여 부서운영의 효율성을 강화해야 한다. 그러나 개인 차원의 평가결과를 인사과과나 다른 목적에 사용하는 것은 신중하게 고려해야 할 것이다.

2. 효율적인 BSC를 위한 전제와 과제

BSC가 성공적으로 구축되어 운영되기 위해서는 조직 전 구성원의 참여와 협력이 중요하다. 우선 왜 변화가 필요한가를 조직구성원들에게 명확히 제시할 수 있어야 한다. 그래야 조직구성원들이 긴장감을 가지게 되고 새로운 변화를 받아들일 준비를 하게 된다. 이를 위해 경영자는 긴장감을 조성하고 변화를 추진하기 위한 추진주체들을 구성하여 새로운 비전과 전략을 개발하여야 한다.

일단 새로운 관리시스템 구축을 위한 시도가 시작되면 이러한 과도기를 올바르게 이끌기 위한 관리통제 프로세스가 필요하다. 이 때 전통적인 폐쇄적 권력구조를 지양하고 전략담을 만들어 추진하며, 회의와 의사결정과정을 공개하여 새로운 변화에 대한 조직구성원들의 반감을 줄이고 참여 동기를 유발하도록 하는 것이 필요하다. 또한 경영자와 조직 구성원들 간의 커뮤니케이션을 위한 프로그램을 갖추어야 한다. BSC는 소수의 몇 사

람에 의해 주도되는 프로그램이 아니라 전 구성원의 이해와 참여를 통해 이루어지는 혁신프로그램이다. 보다 적극적으로는 커뮤니케이션 성과를 측정하는 결과지표의 개발, 구성원들 간의 공유된 이해도에 관한 지표들이 개발되어야 한다. 그리고 전략을 구체화하는 과정, 전략적 목표를 설정하는 과정, 평가지표의 설정과정 등 전략 및 목표의 설정과정에 조직구성원들의 참여가 많아야 한다. 즉, 연구기관의 경영자 몇 명에 의해서 전략 및 목표가 설정되는 것보다는 조직구성원들의 참여에 의한 학습을 통해 조직의 전략이 조직구성원들에게 명확히 전달될 수 있도록 해야 할 것이다.

조직의 발전과 고객이나 이해관계자에 대한 양질의 서비스를 제공하기 위한 성과관리체도를 구축하기 위해서는 엄격한 절차를 통해 도입에 필요한 여러 가지 요인을 점검한 이후에 철저한 도입계획을 세워 추진하여야 한다. 이와 관련한 몇 가지를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 무엇보다도 성과관리시스템을 도입하여 얻을 수 있는 효과는 무엇인지, 과연 우리 조직에 필요한 것인지 등과 관련하여 성과관리체도의 도입목적과 기대효과에 대해 우선적으로 깊은 고민을 하여야 한다. 둘째, 조직이나 기관에 필요한 여러 가지 성과관리제도 중에서 일부만 할 것인지, 모두 도입할 것인지 검토하여야 한다. 복수의 시스템을 도입하는 경우에도 시간적인 측면에서 동시에 할 것인지 순차적으로 할 것인지의 여부

에 대하여 검토하여야 한다. 순차적으로 여러 가지 성과관리체도를 도입할 경우를 대비한 고려사항에 대해서도 철저한 준비가 필요하다. 셋째, BSC의 도입 과정에서 컨설팅 수준만 도입할 것인지, 아니면 II/W를 포함하는 시스템까지 도입할 것인지도 결정하여야 한다. 넷째, 이췌면 가장 먼저 선행되어야 할 요인이지만, 조직 내 변화와 혁신을 어떻게 이끌어 갈 것인지에 대해서도 심층적인 검토가 요구된다. 조직 내 바람직한 혁신이나 변화의 분위기가 조성되어 있지 않은 경우 성과지표의 도출 및 지표별 목표값 설정 등에 있어서 객관화를 확보·유지하기가 그만큼 어려워진다. 다섯째, 이 모든 요소들을 전략계획의 관점에서 체계적으로 관리하고 점검함으로써 조직의 발전을 위한 바람직하고 성공적인 통합성과관리체제를 구축하는 것이 가능한지의 여부를 면밀히 검토하여야 한다.

V. 결론

이 집행할 수 있는 방안도 함께 검토하여야 한다.

BSC에 의한 성과관리는 고객의 수요에 적극적으로 대응하기 위해 조직의 성과에 따라 조직을 관리하는 조직관리 철학으로서 정치적인 상황 변화와는 무관하게 추진되어야 한다(충청남도지방공무원교육원, 2006: 35). 참여정부의 등장과 함께 공공부문의 여러 기관에서 성과관리체제로서 BSC를 도입하였지만, 적지 않은 비효율성을 드러낸 것도 사실이다. 그러한 문제점을 드러낸 근저에는 성과관리체제의 구축을 위한 환경분석, 기관 내 변화와 혁신의 분위기 조성, 성과관리체제 도입목적의 명확화, 도입할 성과관리제도 및 도입방법(순차적 또는 통합적), 도입 후 관리를 위한 중·장기적(전략)계획 등에 관한 포괄적인 사항에 대한 체계적인 계획이 신중하게 고려되지 않고 성급하게 도입되었다는 점이 주요한 이유가 될 것이다.

BSC에 의한 성과관리는 지속적으로 지방정부들 비롯한 공공기관에서 도입 및 활용이 이루어질 것으로 판단된다. 이와 함께 BSC이론에 대해서도 계속 진화·발전할 것으로 전망된다. 이러한 상황을 고려할 때 성과관리체제로서 BSC의 구축과 관련되는 여러 가지 쟁점을 심시숙고하여야 한다. 단순한 차원에서 성과관리체제의 구축에서 더 나아가 보다 현실적·실천적인 차원에서 변화와 혁신의 움직임을 실질적인 전략과 연계하

참고문헌

- 강은숙 (2008). 평가제도와 각종 성과관리제도의 연계화 방안. 한국행정연구원.
 경기개발연구원 (2002). 광역자치단체 주요시책사업의 성과평가기법 개발.
 고경호·박해욱 (2005). '지방자치단체 성과관리시스템 구축에 관한 연구', 지방행정연구, 19(3) : 185-212
 고성철·이병기 (2005). '전략기획에 입각한 통합적 성과관리체제의 시무적 연구: 지방자치단체의 자체평가와 목표관리제의 동합을 중심으로,' 한국행정학회 추계학술대회 발표논문.
 고영선·유희숙·이주호 (2004). 공공부문의 성과관리. 한국개발연구원
 기획예산처 (2006). 2006년도 재정사업 자율평가 지침.
 김영선 (2001). '지방자치단체 합동평가 개선방안,' 자치발전, 115(11월호): 22-25.
 박해욱 (2004). '지방자치단체의 자체평가 활성화 방안,' 지방정부연구, 8(3), 285-304.
 서울특별시교육청 (2004). 홍부자료
 오승은 (2004). '각국 지방자치단체의 성과평가체계,' 한국지방자치학회보, 16(2), 167-184.
 우무정 (2006). '지방행정의 성과관리와 인사행정', 자치행정, 5월호: 19-22
 이달곤 (2001). '자치단체 평가의 논리와 방향,' 자치행정, 159: 10-17
 이종수 (2002). '공공부문의 생산성과 성과평가체계-정부 합동평가제도의 문제점과 개선방안을 중심으로,' 연세행정논총, 27: 27-48
 중앙인사위원회 자료 (2004). 직무성과계약제도 소개
 중앙인사위원회 자료 (2005). BSC도입시 직무성과계약 방법론.
 중앙인사위원회 자료 (2006). 권역별 설명회 자료 직무성과계약제에 대한 이해.
 충청남도지방공무원교육원 (2006). 2006년도 성과관리과정 교육교재.
 최창수 (2006). '중앙정부의 광역자치단체 합동평가의 문제점 및 개선방향,' 자치행정, 185: 15-21.
 한국지방행정연구원 (2006). 지방자치단체 성과평가에 있어서 BSC의 도입 및 적용에 관한 연구.
 Bryson, John M.(2004). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization, San Francisco : Jossey Bass Publishers.
 Cibb, Gulcin and Chris Hogan.(2003). 'Balanced Scorecard: Linking Strategic Planning to Measurement and Communication' Bond University' Australia.
 Lawrie, Gavin and Ian Cobbold.(2005). 'Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard' 2GS Limited.
 Ran, George H.(2001). Crafting the Strategic Plan: A Brief Case Manual for Agency Strategic Planners Illinois Office of Strategic Planning.
 Sanders, John (2000). 'The Balanced Scorecard,' The California State University, Quality Improvement Programs.
 GAO.(1998). Agencies's Annual Performance Plans Under The Results Act