J. Fish. Bus. Adm., 46(1), 121-143. 2015
DOI:http://dx.doi.org/10.12939/FBA.2015.46.1.121

pISSN 1225-1011 KSFBA
eISSN 2288-1727 www.fima.or.kr

준정부기관의 성과관리시스템(BSC) 도입 사례 연구†
-한국수산자원관리공단 사례를 중심으로-

조순제[1] · 이진수* · 홍재범
[1]한국수산자원관리공단, 부경대학교 경영학부

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

Sun-Je Cho[1], Jin-Soo Lee* and Jae-Bum Hong
[1]*19F, 79, Centum jungang-ro, Haeundae-gu, Busan, 612-020, Korea*
Division of Business Administration, Pukyong National University, Busan, 608-737, Korea

Abstract

This study focuses on the case of FIRA(Korea Fisheries Resources Agency) and analysis the introduction effect of BSC(Balanced Score card) 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.

Keywords : BSC, Balanced Score card, FIRA

Received 11 December 2014 / Received in revised form 16 April 2015/ Accepted 20 April 2015
†이 논문은 부경대학교 자율창의학술연구비(2014년)에 의하여 연구되었음.
*Corresponding author : js8929@pknu.ac.kr

ⓒ 2015 The Korean Society of Fisheries Business Administration

Ⅰ. 서 론

공공기관들은 대부분 조직의 효율성을 높이고 성과관리체제의 강화를 위하여 균형성과표(BSC, Balanced Score card)를 도입하여 운영하고 있다. BSC는 조직의 목표와 성과를 재무적 관점뿐만 아니라 고객, 내부프로세스, 학습과 성장 등의 비재무적 관점도 함께 고려하여 균형 있게 관리하는 전략적 성과관리도구로서 영리추구를 목적으로 하는 민간부문에서 1992년에 처음 적용되었으며, 현재는 공공부문에서도 널리 활용되고 있다(Nam, 2008; Kwon, 2010).

본 연구에서는 성과관리시스템으로 도입되고 있는 BSC에 대해 이론적으로 고찰하고, 공공기관의 유형 중 준정부기관으로서 BSC를 도입 운영 중인 한국수산자원관리공단의 사례를 분석하여 문제점과 발전방안을 도출하였다. 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.

본 논문은 다음과 같이 구성되어 있다. 이론적 고찰부분으로 기존 문헌 연구를 통해 BSC의 개요와 구축절차 등에 대해 설명하고, 이어 한국수산자원관리공단의 BSC 도입 사례를 분석하기 위하여 한국수산자원관리공단의 기관 개요를 알아보고 성과관리제도의 운용 및 활용실태 등을 분석하였으며, 마지막으로 이러한 분석을 토대로 한국수산자원관리공단 BSC의 문제점과 발전방안을 종합적으로 제시하였다.

Ⅱ. BSC 이론적 고찰

1. 균형성과표(Balanced Score card) 개요와 구축절차

기업의 환경변화 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(Lee, 2009).

Kaplan and Norton(1996))은 비재무적 성과의 중요성을 인식하고 기업의 성과를 재무적 요소뿐만 아니라 비재무적 요소까지도 포함시켜 종합적인 관점에서 측정할 수 있는 균형성과표를 개발하였으며, Fig. 1과 같이 재무적 관점, 고객관점, 내부 비즈니스 프로세스 관점, 학습과 성장 관점의 4가지 관점들을 제시하였다. 재무적 관점의 장/단기 지표에는 경제적 부가가치, 주가관련 지표, 투자수익률, 자기자본이익률, 현금흐름, 수익예측 신뢰성, 프로젝트 수익성 등이 있다. 대부분의 기업은 고객에 초점을 맞춘 비전과 목표를 가지고 있다. 따라서 고객에 대한 면밀한 분석과 고객정보의 획득을 통하여 기업의 핵심역량으로 만들어 나가야 할 필요성이 그 어느 때보다 절실하다.

고객관점에서의 지표에는 고객만족도, 고객확보율, 고객유지율, 고객수익성, 시장 점유율 등이 있다. 내부 비즈니스 프로세스관점은 조직의 성과를 극대화하기 위하여 조직 내 핵심 프로세스와 핵심 역량을 규명하는 과정과 관련된 관점이다. 기업은 고객의 기대와 욕구를 신속하게 파악하고 충족시킬 수 있는 내부 프로세스를 갖춤으로써 급변하는 경쟁 환경에 잘 적응해 나갈 수 있다. 학습 및 성장 관점은 다른 3가지 관점의

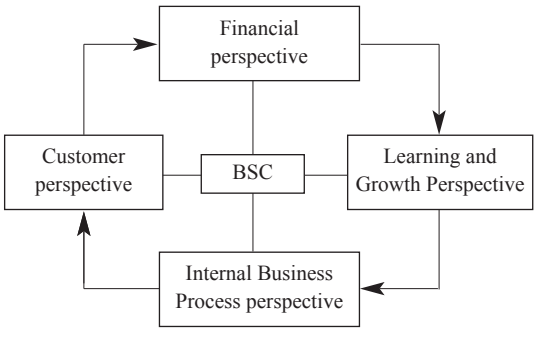


Fig. 1. Four Perspective of BSC.

 http://dx.doi.org/10.12939/FBA.2015.46.1.121

성과를 이끌어 내는 원동력으로서 인적자원 및 지식관리와 밀접한 관련을 가지고 있고, 특히 구성원의 역량을 강조하고 있다(Seo, 2006).

BSC의 성공적 구축을 위해서는 현재의 성과평가시스템과 전략수립 프로세스에 대한 분석과 개인별 보상을 통한 인사평가시스템으로서의 활용 가능성에 대한 분석이 먼저 이루어져야 한다(Nam, 2008). BSC의 구축 절차는 일반적으로 6단계로 이루어진다. 1단계는 비전수립 단계로서, 기업이 미래에 실현하고자 하는 모습과 이를 위한 기본방향, 추진전략 및 전략과제들을 합리적으로 선정하는 단계이다. 2단계는 전략수립 단계로서, 추상적인 비전을 구체적인 실행계획으로 형상화하는 단계이다. 이는 기업이 어떻게 하면 경쟁우위를 확보하고 이를 유지할 수 있는가를 구체화하는 작업이다. 3단계는 관점의 설정 단계로서, BSC는 재무적 관점, 고객 관점, 내부프로세스 관점 및 학습과 성장 관점을 제시하고 있다. 4단계는 핵심성공요인(CSF : Critical Success Factor) 도출 단계로서 전략과 성과목표 달성을 위한 핵심성공요인에는 어떤 것이 있는가라는 질문에 답하는 단계이다. 5단계는 핵심성과지표(KPI : Key Performance Indicator) 개발 단계로서, 핵심성공요인이 도출되면 이를 측정하기 위한 핵심성과지표를 개발하여야 한다. 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(Yun et al., 2013).

2. 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. 안전보건공단은 ‘우리는 일하는 사람들의 생명과 건강을 지킨다’ 라는 미션 아래 ‘국민과 함께 하는 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(Fig. 2).

안전보건공단의 성과평가는 크게 조직평가와 개인평가로 분류되고, 개인평가는 다시 상임이사 경영계약평가, 간부직 개인성과평가, 연구교수직 개인업적평가로 나누어진다. 상임이사 경영계약평가는 상임이사를 대상으로 기관 기여도, 득점 향상도, 경영리더십 성과 등을 평가하는 것이고, 간부직 개인성과평가는 2급 이상과 보직자를 대상으로 내부경영평가결과, 성과창출 기여도 등을 평가한다. 연구교수직 개인업적평가는 연구원과 교수를 대상으로 개인의 업적을 평가하는 것이다. 평가그룹은 센터권과 일선기관, 별도 평가그룹으로 크게 구분한 후, 센터권의 경우는 사업그룹, 지원그룹, 연구교수그룹으로 다시 세분화하는 등 전사적 전략방향성에 근거한 역할과 책임을 고려하여 평가그룹을 편성하고 있다. 안전보건공단은 성과평가결과를 인센티브 성과급 차등지급, 우수기관 및 유공직

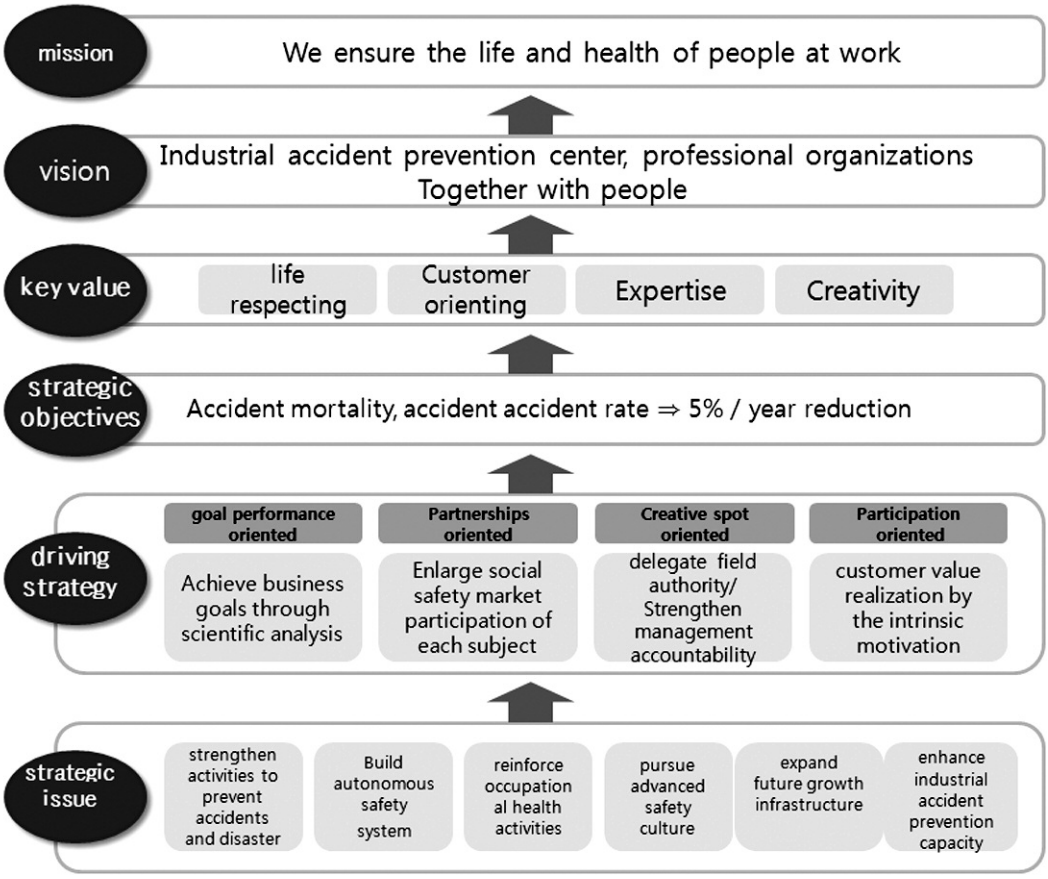


Fig. 2. Safety and Health Agency.

원에 대한 포상은 물론, 승진이나 전보 등 인사와 국내외 교육훈련 대상자 선발을 위한 자료로 다양하게 활용하고 있다. 평가그룹 내 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 '자연과 인간을 위한 녹색환경 창조기관'이라는 비전을 수립하고 '신사업 매출 6천억 원 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(Fig. 3).

한국환경공단의 성과평가는 조직성과평가와 개인평가로 나누어진다. 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 '직무

 http://dx.doi.org/10.12939/FBA.2015.46.1.121

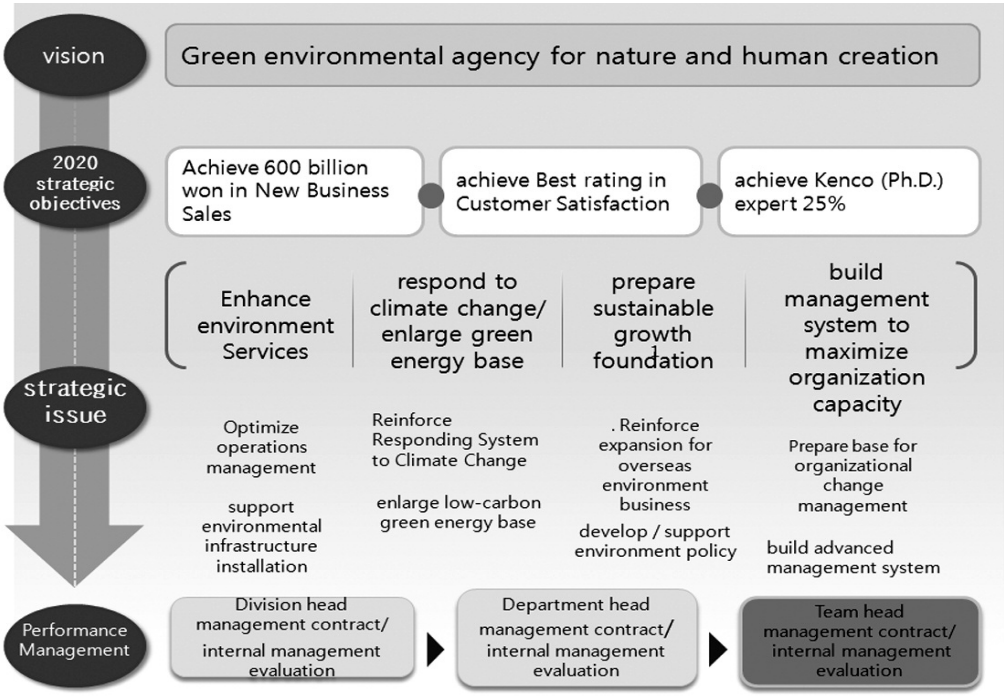


Fig. 3. Korean environment Agency.

Table 1. Application of performance evaluation by Korean environment Agency

Category		Details
Monetary application		
Annual Salary and differential incentive payments		- Reflected in the individual salary decisions - Using differential paying of incentive bonuses
Rewards		- Best department by evaluation group from internal management evaluation (units: office, room , team) - Department results with a high degree of year-on-year improvement in internal management evaluation (units: office, room , team) - Excellent department from government management evaluation (units : team)
Non-monetary application		
Testimonial	Department	- Best department by evaluated group from internal management evaluation (units: office, room, team) - Department results with a high degree of year-on-year improvement in internal management evaluation (units: office, room , team) - Excellent department from government management evaluation (units : team)
	Individual	- Individual recommended by best department head by evaluated group (1 person with a high degree of contribution) - Person with a high degree of contribution to government management evaluation
Reflect in the personnel		- Reflecting in the individual assessment of individual performance evaluation by the staff evaluation bylaws - Enforcement of support program for improving outcomes for low performance
Training/ education	Domestic/ Overseas Training	- Object : individual recommended by best department head by evaluated group - Decide the details such as personnel when evaluation the results are finalized, taking into budget
	Provide educational opportunities	- Select first in curriculum conducted by education department
Utilization of management improvement and Indicators improvement		- Solves the problems derived by analyzing the results of the evaluation each year establish indicators improvement to contribute to the enhancement of management efficiency by reviewing the objectives and difficulty levels - Receive management improvement plan and check periodically for the lowest team

특성' 을 각각 평가하는 것이다. 최종적으로 개인 성과평가 등급 결정 시에는 팀평가결과를 60%, 개인평가결과를 40% 반영한 최종점수 순위에 따라 등급을 부여한다. 이러한 평가절차가 완료되면 개인성과의 수준을 파악하고, 향후 성과향상을 도모하기 위해 평가점수 공개를 원칙으로 하고 있다. 성과평가결과를 성과급 차등지급, 포상금 지급 등의 금전적 부문과 우수부서와 우수직원에게 표창, 국내외 연수기회 부여 등의 비금전적 부문에 다양하게 활용하고 있다(Table 1).

(3) 한국가스공사

'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', '글

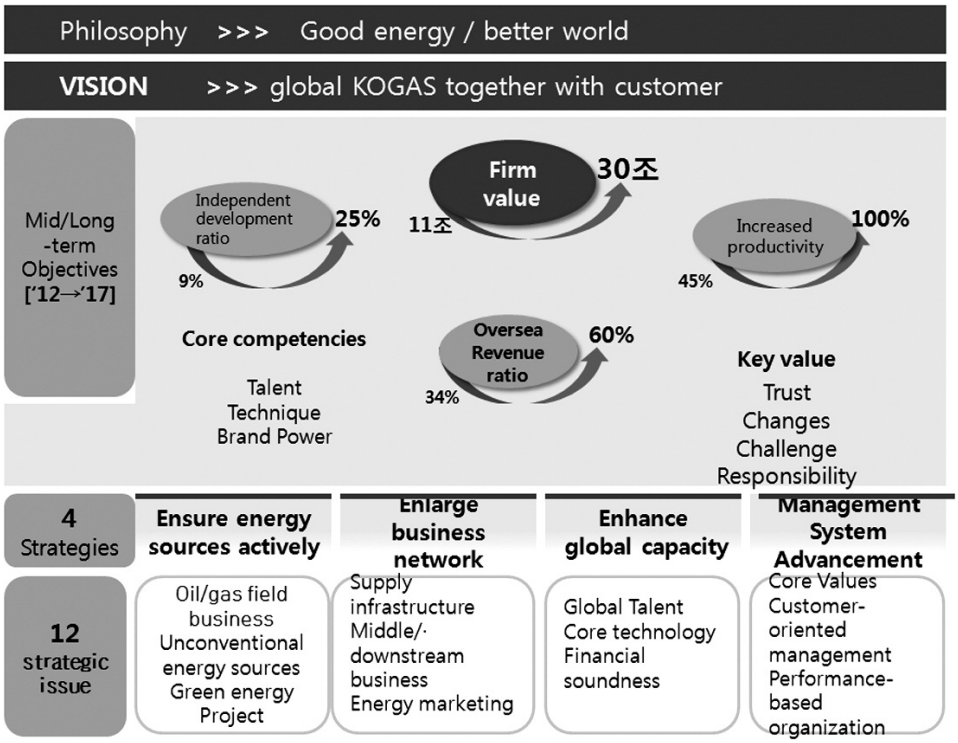


Fig. 4. Korean Gas Agency.

Vision⟨strategy	Long-term management strategy 10years Business Plan	➡	Top Down	➡ Strategy associated indicator (S) (Including common indicators)
Government evaluation	Organization evaluation Self-management evaluation	➡	Top Down	➡ Government evaluation index (G)
Team-specific business	10years Business Plan	➡	Bottom-Up	➡ Operational index (P)

Fig. 5. deducing of internal performance evaluation indicator in Korean Gas Agency.

 http://dx.doi.org/10.12939/FBA.2015.46.1.121

Table 2. Application of performance evaluation by Korean Gas Agency

	Main Content
Incentive Pay Differential	- Individual incentive bonus accrual rate differential
Excellent team and staff awards	- Agency non-measuring indicator related awards • Group awards : S grade -20 million won and medal , A grade -15 million won and medal , B grade -5 million won and medal • Individual awards : 1 million won - Internal performance evaluation related awards • Group awards are 5 million won, Individual awards are 1 million won
Promotion extra points	- As result of non-measuring indicator government management evaluation, team leader with S and A grade get 0.2 to 0.5 points(annual limit is 1point)
Other	- Use as reference when Promotion examination and selecting trainees

로벌 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 전략과제를 설정하였다(Fig. 4).

전략연계지표, 정부평가지표, 팀별 고유업무와 연계된 운영업무지표를 각각 설정하여 평가함으로써 공사의 비전과 중장기 경영전략, 당해연도 주요 사업계획 등의 실행력 제고와 고성과 창출을 도모하고 있다(Fig. 5).

한국가스공사는 성과평가결과를 활용하여 금전적 및 비금전적 인센티브를 지급하고 있다(Table 2).

2) BSC 구축 시 고려사항

BSC는 재무적 성과 이외에 비재무적 성과도 균형 있게 측정할 수 있다는 점에서 민간기업뿐만 아니라 공공부문에서도 널리 이용되고 있다(Kang, 2005). 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 성과지표 간에 적절성과 연계성이 확보되어야 한다. BSC 구축 시 효과적인 목표달성을 위해서 전사차원의 CSF와 KPI가 조직 전체에 캐스캐이딩(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.

Ⅲ. BSC 운영사례

1. 기관 개요

한국수산자원관리공단(이하 '공단')은 친환경적으로 수산자원을 보호 · 육성하고 어장관리 및 기술을 연구 · 개발 · 보급하는 등 수산자원

관리 사업을 수행하기 위하여 「수산자원관리법」에 그 설립근거를 두고 2011년 1월에 설립되었다. 주요사업은 인공어초 · 바다숲 · 바다목장의 조성과 수산종묘의 방류 등 수산자원조성사업, 수산자원관련 기술개발 · 적지조사 · 효과분석 등 연구사업, 총허용어획량(TAC) 조사사업, 수산자원의 브랜드화 사업 등이다. 2013년도 공단의 수입지출 현황을 살펴보면 Tale 3과 같다.

2014년 9월말 기준으로 조직은 본사(1단 6실 1팀), 1개 연구소(1팀 2실), 4개 지사(4팀 8실 3사

Table 3. Revenue·expense

(unit : million won)

			2011	2012	2013
Revenue	Government support revenue	Subsidy	53,295	58,674	69,500
		Consignment revenue			440
	Attached revenue			305	453
	Revenue total		53,295	58,979	70,393
	Payroll costs		5,535	6,028	6,221
Expense	Current operating cost		6,533	7,937	6,619
	Business expenses		41,227	44,709	56,660
	Other			305	893
	Expense total		53,295	58,979	70,393

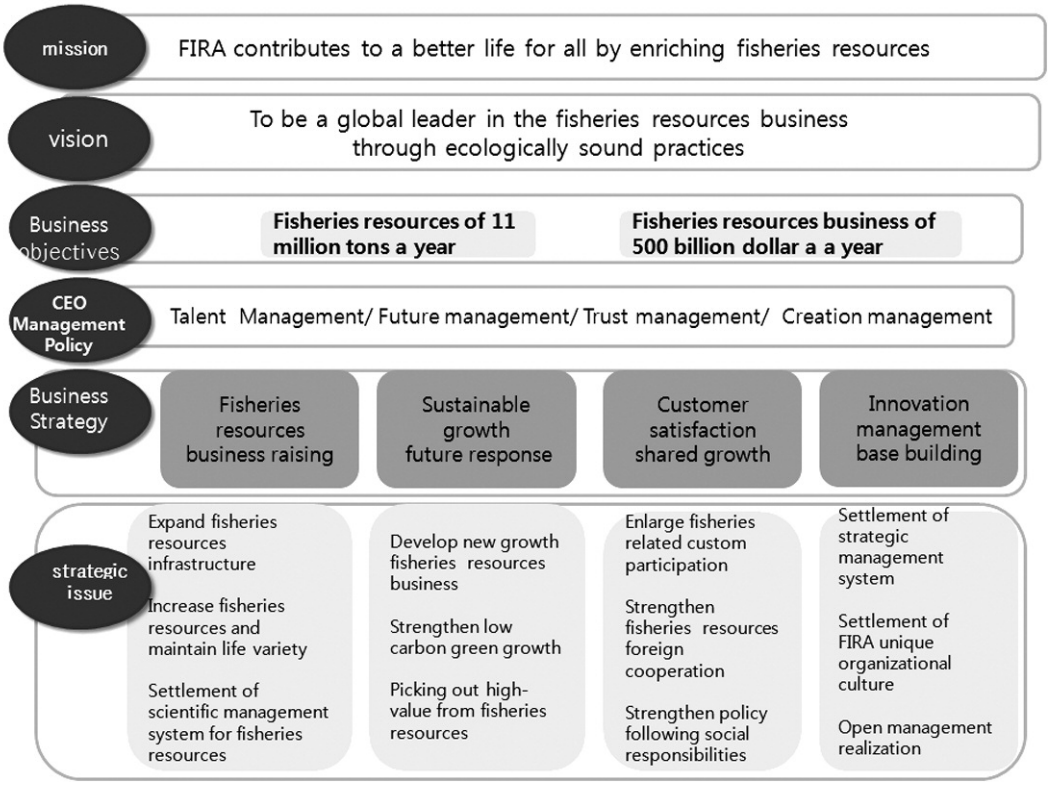


Fig. 6. Korea Fisheries Resources Agency(FIRA).

 http://dx.doi.org/10.12939/FBA.2015.46.1.121

Strength	Opportunity
- Nation' s only public institution in fisheries resources business - Guaranteed legal position fisheries resources - Specialized capacity for fisheries resources - Building business management by sea areas - Human resource for overseas expansion - Performance- driented organizational culture - Strong leadership of the agency head	- Increase of people' s attention to fisheries resources - Government' s will to manage fisheries resources - Nation' s support for sea planting day - Increased necessity for total management of fisheries resources business - Increased demand for low carbon/ green growth - Increased demand for leisure and experience culture - Demand of fisheries men for fisheries resources
Weakness	**Threat**
- Long time needed for industrialization. application of key fundamental technologies - Regional deviation in effect of fisheries resources business - Not established standardization for evaluation and economic effect analysis - Insufficient confirmation of effect of business - Narrow business scope using fisheries - Nnsufficient establishment of strategy related total performance management system	- Deepened international regulation(FTA, DDA) - Insufficient national recognition for fisheries resources business - Lacking power of human empathy with fisheries men - Lacking will for business execution of related agency and association - Increased demand for response to climate change - Demand for continuous management efficiency - Ddemand for creating short term performance

Fig. 7. Business environment SWOT analysis.

업소)로 각각 구성되어 있고, 정원 120명에 현원 98명으로 이루어져 있다. 공단은 '우리는 수산자원을 풍요롭게 하여 행복한 삶에 기여한다' 라는 미션 아래 '녹색바다를 디지인하는 수산자원사업의 글로벌 리더' 라는 비전을 수립하고 이를 달성하기 위해 '수산자원사업 고도화', '지속성장 미래대응', '고객만족 동반성장', '혁신경영 기반구축' 등의 4대 경영전략을 세워 실현해 나가고 있다(Fig. 6).

공단의 SWOT을 보면, 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(Fig. 7).

2. 성과관리제도(BSC) 운용

1) 도입 경과

공단은 2011년도에 설립된 기관으로서 직원 의견수렴과 내부검토 과정 등을 거쳐 당해 연도 10월에 공단의 미션과 비전, 전략 등을 담은 중장기 경영목표(안)을 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.

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 방식으

로 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.

3) 성과관리 지표 설계

수산자원사업의 여건과 경영환경에 대하여

Table 4. Strategic target, strategic agenda and KPI.

4 target	12 strategic agenda	KPI
Fisheries resources business raising	Expand fisheries resources infrastructure	Area creation growth rate
		Created area for sea-forests
		Iimprovement rate of neritic fishing ground ecosystem
		Independence rate of implanted algae seedlings
		Created area for fish and shellfish
		Growth rate of neritic fisheries resources
		Growth rate of useful life
	Increase fisheries resources and maintain life variety	Size of analysis/evaluation of variety
		Aalgae releasing performance of salmon/ corvina
	Settlement of scientific management system for fisheries resources	Ssurvey area of proper site
		Policy support through TAC survey
		Acception rato agency of survey/analysis
		Settlement of GIS for fisheries resources information
Sustainable growth future response	Develop new growth fisheries resources business	Ssettlement rate of infrastructure for inland waters resources
		Execution rate of foreign fisheries resources business
	Strengthen low carbon green growth	Eexecution rate of algae biomax mass production business
		Intellectual property rights for algae business
		Number of climatic changes monitoring related species
	Picking out high-value from fisheries resources	Execution fate of marine experience facilities business
		Use of ecology experience program
Customer satisfaction · shared growth	Enlarge fisheries related custom participation	Level of customer satisfaction
		Feeling level of perceived by people
		Error rate of management notice
		Enlargement of recognition rate of sea planting day
	Strengthen fisheries resources foreign cooperation	Performance of domestic exchanges and cooperation
		Performance of foreign exchanges and cooperation
		Size enlargement of consignment resources business
	Strengthen policy following social responsibilities	Degree of all round integrity
		Number of activity in social contribution program
		Execution rate of government encouraged policy
Innovation management base building	Settlement of strategic management system	Operation efficiency
		Operating cost of measuring management
		Strengthen performance management
	Settlement of FIRA unique organizational culture	Securing of key personnel
		Number of knowledge per capita
		Growth rate of total payroll costs
	Open management realization	Activity of board of director
		Use of specialized communication channel
		Solving rate of current problem

 http://dx.doi.org/10.12939/FBA.2015.46.1.121

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.

이러한 전략과제와 연계하여 KPI를 도출하였고, 이렇게 도출된 KPI는 외부평가지표와 전략/경영지표로 각각 분류된다(Table 4). 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(Table 5, Table 6).

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(Table 7). KPI 등 성과평가지표의 경우 목표대비 달성수준을 정량적으로 평가하는 계량적 측정지표와 추진활동의 적정성과 성과수준 등을 정성적으로 평가하는 비계량적 측정지표를 각각 활용하고 있다.

4) 성과관리위원회 운영

성과관리의 효율성과 공정성을 높이기 위하여 내부성과관리편람과 성과평가결과 등을 심의 · 확정하는 성과관리위원회와 비계량지표의 평가를 담당하는 평가단 등을 운영하고 있다(Fig. 8).

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 성

Table 5. Operating indicator by office

Office name	Name of indicator	Formula	Reference
Planning & coordination	Budget management adequacy	Evaluation on adequacy of budget execution and management	Nonmeasuring Measuring
	Budget securing rate	Actual budget securing / budget bounds	Measuring
	Budget growth rate	Next year budget / current year budget	Measuring
	Observed instruction rate	Observing / instruction	Measuring
Administration support	Computer system enhancing	Numbers enhanced / error numbers	

Table 6. Firm common indicator example

Name of indicator	Formula	Reference
Performance of education completion	Completion time / target time	Measuring
Performance of proposal	Actual number / target number	Measuring
Performance of promotion	Actual number / target number	Measuring

Table 7. Performance management indicator composition by office

(unit : %)

		External indicator	Strategy/ management indicator	Office operating indicator	Firm common indicator
Mgt planning headquarters	Planning/coordination office	60	10	25	5
	Business mgt office	80	10	5	5
	Administration support office	80	10	5	5
Resource mgt headquarters	Strategic project office	60	10	25	5
	Resources enhancement office	70	10	15	5
	Ecology environment office	60	20	15	5
	Fisheries seeds office	50	30	15	5
Fisheries resources research	Fisheries resources economy office	30	10	55	5
	Ssurvey research office	–	70	25	5
East sea branch	Resources enhancement office	70	–	25	5
	Ecology environment office	60	10	25	5
	Yang yang salmon office	50	20	25	5
West sea branch	Resources enhancement office	70	10	15	5
	Eecology environment office	60	10	25	5
	Buan office	–	30	65	5
South sea branch	Resources enhancement office	70	10	15	5
	Ecology environment office	60	10	25	5
	Wando office	–	30	65	5
Jeju branch	Resources enhancement office	70	10	15	5
	Ecology environment office	60	10	25	5

과관리담당부서로서 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.

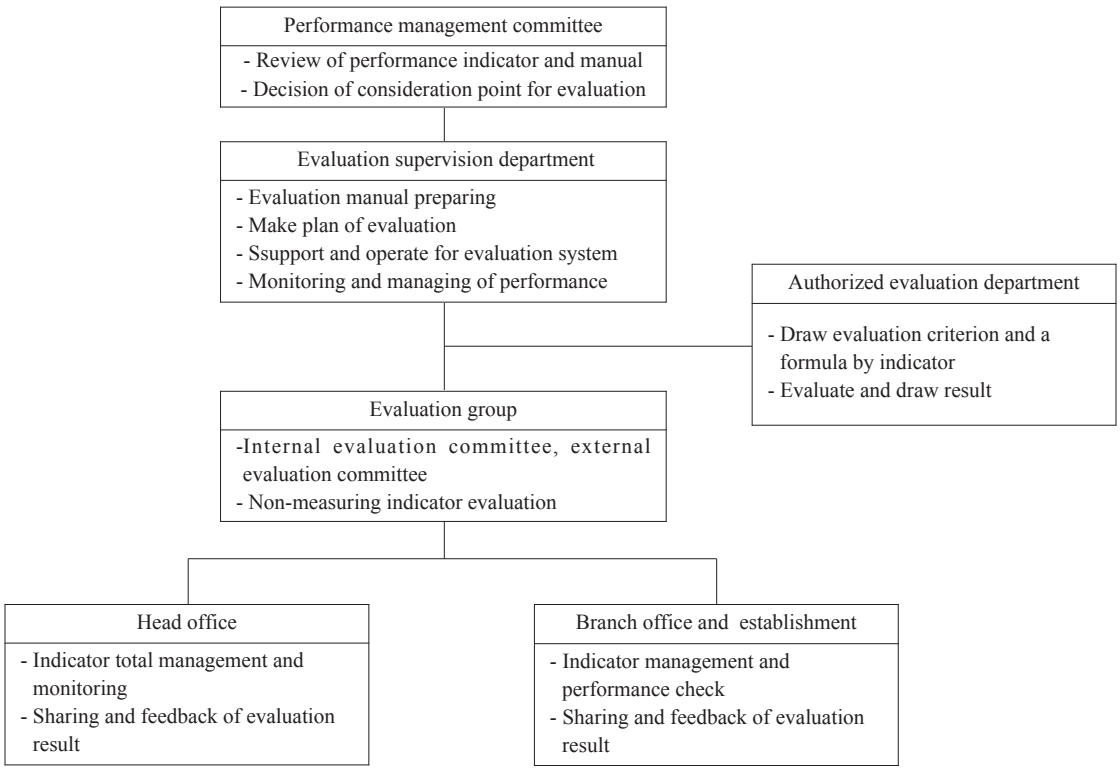
5) 성과평가 방법

공단의 내부성과평가는 Table 8과 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, 리더쉽역량을 각각 평가하는 것으로서 이중 리더쉽역량은 보직자와 1급 직원에게만 해당하는 평가항목이다. 공통역량은 미래지향성, 혁신성, 책임감, 열정을 평가하는 것이고 직무역량은 전문성, 의사소통능력, 위기관리능력, 윤리의식을 평가

 http://dx.doi.org/10.12939/FBA.2015.46.1.121

< Mechanism >



< Composition and role >

	Composition	Role
Performance management committee	Chairman(chief of management planing office) Committeeman(chief of each office) Secretary(chief of performance management office) Recorder (man in charge of performance management)	- Performance management plan(manual), decision of consideration point for performance evaluation - Adjustment of evaluation method and measuring indicator goal - General matter for operating and management of capacity training
Evaluation supervision department	Performance management office	- Development of internal evaluation indicator - Check and monitoring of internal performance system - Evaluate and confirm of measuring indicator performance
Internal evaluation group	Committeeman (2 persons)	- Evaluation group chief holds head of performance evaluation committee(exclusive of evaluation) - Select internal evaluation group - Evaluation subject : performance by division and individual - Non-measuring indicator evaluation
External evaluation group	Committeeman (3 persons)	- Non-measuring indicator evaluation - Consult evaluation system and management performance
Authorized evaluation department	Common indicator and job related office	- Plan evaluation criterion and present planning - Present evaluation result

Fig. 8. System of performance management committee.

Table 8. Summery of internal performance evaluation

	Target period	Evaluation period	Summery
Office performance	1.1.～12.31.	Dec.~next year Jan.	- Evaluate by evaluation chart, office performance report - Evaluate measuring and nonmeasuring incicators - Reflect improvements reported
Individual performance	1.1.～12.31.	Dec.~next year Jan.	- Evaluate by individual performance report - Contribution for achievement of major performance and management target - Degree of performance improvement year on year
Individual capacity	1.1.～12.31.	Dec.~next year Jan.	- Common capacity : future-orienting, innovation, responsibility, passion - Job capacity : expertise, communication, risk management, ethics - Leadership : change management, fostering member of that organization , strategic planning power organization performance management

Table 9. Reflection ratio of capacity evaluation result by grade

(unit : %)

	Leadership	Job capacity	Common capacity	Total
Grade 1	10	5	5	20
Grade 2～3	–	10	10	20
Grade 4～5	–	15	15	30
Grade 6	–	20	20	40

Table 10. Performance evaluation and capacity evaluation by grade

(unit : %)

	Office performance evaluation	Individual performance evaluation	Individual capacity	Total
Grade 1	80	–	20	100
Grade 2～3	60	20	20	100
Grade 4～5	50	20	30	100
Grade 6	40	20	40	100

하는 것이다. 리더쉽역량은 변화관리, 조직구성원 육성, 전략적 기획력, 조직 성과관리 를 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(Table 9). 업적평가와 개인역량평가를 종합하여 최종 성과평가 결과를 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 평

 http://dx.doi.org/10.12939/FBA.2015.46.1.121

가결과의 반영비율이 높고, 하위 직급일수록 개인역량 평가결과의 반영비율이 높다(Table 10).

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(Table 11).

Ⅳ. BSC 발전방안

1. BSC 문제점

1) BSC의 준비와 적응기간 부족

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, 구성원들

Table 11. Application area of performance evaluation result

Application area	Details
Basic salary	- Differential application basic salary growth rate by total evaluation grade
Performance-based pay	- Differential giving of performance-based pay by total evaluation grade - Completion of giving performance-based pay before 2013 evaluation
Promotion	- Draw promotion point and decide person who will be promoted using total evaluation grade
Duty granting	- Select candidate of duty granting using capacity evaluation grade and performance evaluation grade of recent 2 years
Shifting	- Select person who shift by total grade when shifting through Job Market - Post first great talents by total grade if there are many applicants when shifting through Job rotation
Education/training	- Check area for capacity development and plan career development

Table 12. Yearly organization restructuring and change of person in charge of BSC

Year	Organization restructuring	Evaluation office (mgt period)	BSC person in charge(mgt period)	Reference
2011	Agency establishment	Strategic project policy office(Jan.~June) management planning office(July~Dec.)	○ ○ ○ (Jan~June) ◆ ◆ ◆ (July~Dec.)	Change evaluating office and person in charge in July
2012	Jan. 2012	Business management office(Jan.~Dec.)	◎◎◎ (Jan~Dec)	Change evaluating office and person in charge in Jan.
2013	Jan. 2013	Business management office(Jan.~Dec.)	◎◎◎(Jan.~Aug.) □ □ □ (Sep.~Dec.)	Change person in charge in Sep.
2014	Jan. 2014	Planning / coordination office(Jan.~present)	□ □ □ (Jan.~Present)	Change evaluating office in Jan.

을 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 이루어졌고, 이에 따른 평가전담부서의 변경, 잦은 인사발령으로 인하여 BSC 업무담당자가 짧게는 6개월, 길게는 1년마다 변경됨에 따라 담당자가 BSC 관련 업무를 제대로 이해하고 전문적으로 수행하는 데에도 많은 어려움이 있었을 거라 판단된다(Table 12).

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 Table 13과 같이 전체적으로 지표의 수가 과다하고 부서별로도 차이가 있어 평가자료 작성과 지표관리 등에 투입되는 행정 부담이 과다하고 부서별로도 균형적이지 못한 실정이다.

둘째, 지표별 가중치 배분의 불균형이다. 평가지표의 가중치는 해당 지표의 중요도와 관리 난

Table 13. Non-measuring indicator and non-measuring indicator by division

(unit : item)

Category		Total	Measuring indicator	Non-measuring indicator
Audit office		8 (100%)	4 (50%)	4 (50%)
Mgt planning headquarters	Planning & coordination office	17 (100%)	6 (35%)	11 (65%)
	Business management office	20 (100%)	8 (40%)	12 (60%)
	Operation support office	18 (100%)	11 (61%)	7 (39%)
Resource mgt headquarters	Strategic project office	17 (100%)	11 (65%)	6 (35%)
	Resources enhancement office	17 (100%)	12 (71%)	5 (29%)
	Ecology environment office	17 (100%)	12 (71%)	5 (29%)
	Fisheries seeds office	15 (100%)	9 (60%)	6 (40%)
Fisheries resources research	Fisheries resources economy office	13 (100%)	9 (69%)	4 (31%)
	Survey research office	13 (100%)	10 (77%)	3 (23%)
East sea branch	Resources enhancement office	13 (100%)	10 (77%)	3 (23%)
	Ecology environment office	13 (100%)	10 (77%)	3 (23%)
	Yang yang salmon office	16 (100%)	10 (63%)	6 (38%)
West sea branch	Resources enhancement office	12 (100%)	8 (67%)	4 (33%)
	Ecology environment office	13 (100%)	10 (77%)	3 (23%)
	Buan office	8 (100%)	6 (75%)	2 (25%)
South sea branch	Resources enhancement office	14 (100%)	11 (79%)	3 (21%)
	Ecology environment office	13 (100%)	10 (77%)	3 (23%)
	Wando office	8 (100%)	6 (75%)	2 (25%)
Jeju branch	Resources enhancement office	14 (100%)	10 (71%)	4 (29%)
	Ecology environment office	13 (100%)	10 (77%)	3 (23%)

 http://dx.doi.org/10.12939/FBA.2015.46.1.121

Table 14. Indicator weight by division

(unit : %)

Category		Total	External evaluation indicator	Strategy/ mgt indicator	Office operation indicator	Firm common indicator
Mgt planning headquarters	Planning & coordination office	100	60	10	25	5
	Business management office	100	80	10	5	5
	Operation support office	100	80	10	5	5
Resource mgt headquarters	Strategic project office	100	60	10	25	5
	Resources enhancement office	100	70	10	15	5
	Ecology environment office	100	60	20	15	5
	Fisheries seeds office	100	50	30	15	5
Fisheries resources research	Fisheries resources economy office	100	30	10	55	5
	Survey research office	100	–	70	25	5
East sea branch	Resources enhancement office	100	70	–	25	5
	Ecology environment office	100	60	10	25	5
	Yang yang salmon office	100	50	20	25	5
West sea branch	Resources enhancement office	100	70	10	15	5
	Ecology environment office	100	60	10	25	5
	Buan office	100	–	30	65	5
South sea branch	Resources enhancement office	100	70	10	15	5
	Ecology environment office	100	60	10	25	5
	Wando office	100	–	30	65	5
Jeju branch	Resources enhancement office	100	70	10	15	5
	Ecology environment office	100	60	10	25	5

이도를 의미하는 것으로 동일 지표에 대하여는 가중치 적용에 있어 균형적 관계를 유지해야 한다. 부서별 지표 가중치 현황을 살펴보면 Table 14과 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.

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, 수산종

Table 15. Classification of division evaluation group

Group	#	Office
Head office	8	Planning & coordination office, business management office, administration support office, audit office, strategic project office, resources enhancement office, ecology environment office, fisheries seeds office
Research institute / branch office	14	- Fisheries resources research institute : fisheries resources economy office, survey research office - East sea branch : resources enhancement office, ecology environment office - West sea branch : resources enhancement office, ecology environment office - South sea branch : resources enhancement office, ecology environment office - Jeju branch : resources enhancement office, ecology environment office - yang yang salmon office, wando office, buan office, ship

Table 16. individual evaluation grade reference

(unit : personal)

Group	S	A	B	C	D	Total
	Above 10%	Within 20%	Below 40%	Within 20%	Above 10%	
Grade 1	3	5	11	5	3	27
Grade 2～3	2	3	6	3	2	16
Grade 4～5	3	4	10	4	3	24
Grade 6	1	3	6	3	1	14
Total	9	15	33	15	9	81

묘실)가 함께 편성되어 있다(Table 15). 사업지원 부서와 사업수행부서는 과업영역과 업무특성이 상이한 부서임에도 동일 평가군 내에 편성되어 있어 부서 간 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 평가 군으로 묶어 평가함으로써 비교의 동질성이 확보되지 못한 측면이 있다(Table 16).

6) 평가단의 부서업무 이해 및 평가역량 함양 기회 부족

성과평가단의 경우 Table 17과 같이 내부 2명, 외부 3명으로 구성되어 부서 및 개인의 비계량 지표를 평가하는 역할을 수행하고 있다. 평가단의 역량과 전문성을 높이고 평가의 오류를 최소화하기 위하서는 평가 이전에 평가절차 전반에 대한 교육을 철저히 실시함은 물론, 부서업무를 이해할 수 있도록 부서별 업무브리핑, 인터뷰 등을 활성화할 필요성이 있는데 공단은 이 같은 노력이 다소 부족한 실정이다. 또한 평가자가 평가대상 부서 또는 개인과 이해관계가 있는 경우 제

Table 17. Evaluation group composition and role

Category		Composition	Role
Evaluator	Internal evaluator	Committeeman (2 persons)	- Chief of evaluator holds chief of performance management committee - Evaluate non-measuring indicator by office and individual
	External evaluator	Committeeman (3 persons)	- Evaluate non-measuring indicator - Consult about evaluating system and management performance

 http://dx.doi.org/10.12939/FBA.2015.46.1.121

Table 18. Base annual salary growth rate and performance-based pay rate

Grade and people rate / Category	S(10%)	A(20%)	B(40%)	C(20%)	D(10%)
Base annual salary growth rate	A + 2%	A + 1%	A	A – 1%	A – 2%
Internal performance pay rate	$\alpha \times 30\%$	$\alpha \times 25\%$	$\alpha \times 20\%$	$\alpha \times 15\%$	$\alpha \times 10\%$
Management performance pay rate	$\beta \times 150\%$	$\beta \times 125\%$	$\beta \times 100\%$	$\beta \times 75\%$	$\beta \times 50\%$

Note : A : Reference growth rate, α : Base annual salary, β : Base monthly salary

척하거나 기피신청을 할 수 있도록 제도화가 되어있지 않아 평가의 공정성과 투명성에 논란이 있을 수도 있다.

7) 성과 인센티브의 과도한 차등

성과평가결과를 활용하여 개인 포상, 기본연봉과 성과급 차등지급, 교육 등의 다양한 성과보상 제도를 운영하고 있다. 공단의 경우 평가에 따른 인센티브를 적용함에 있어 Table 18과 같이 기본연봉 인상률의 경우 고성과자와 저성과자 간에 차등 폭이 4배 수준이고, 성과급 지급률의 경우에는 차등 폭이 3배 수준이다. 이 같은 차등 수준은 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.

2. BSC 발전방안

1) 합리적이고 균형된 평가지표 체계 구축

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. 둘째, 비계량지표를 최소화한다. 비계량지표는 측정의 객관성을 담보할 수 없고 평가자의 주관적 견해나 외부적 요인에 영향을 받을 가능성이 크다. 셋째, 변별력이 약한 계량지표는 KPI에서 제외한다. 전사공통지표인 교육이수실적과 제안실적의 경우 모든 부서가 100% 목표달성이 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 평가담당부서에서 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.

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(Table 19). 개인 평가군의 설정에 있어서도 2 – 3급, 4 – 5급 등 특정한 2개의 계급을 묶어 1개의 평가군으로 설정지 않고 계급별

Table 19. Division evaluation group adjustment(example)

Group	Number	Office
Business support	5	Planning and coordination office, business management office, administration support office, audit office, strategic project office office
Business	17	- Head office : resources enhancement office, ecology environment office, fisheries seeds office - Fisheries resources research institute : fisheries resources economy office, survey research office - East sea branch : resources enhancement, ecology environment office - West sea branch : resources enhancement, ecology environment office - South sea branch :resources enhancement, ecology environment office - Jeju branch : resources enhancement, ecology environment office - yang yang salmon office, wando office, buan office, ship

Table 20. Individual evaluation group adjustment(example)

Group	S	A	B	C	D	Total
	Above 10%	Within 20%	Below 40%	Within 20%	Above 10%	
Grade 1	3	5	11	5	3	27
Grade 2	1	2	4	2	1	10
Grade 3	1	1	2	1	1	6
Grade 4	1	3	5	2	1	12
Grade 5	1	3	5	2	1	12
Grade 6	1	3	6	3	1	14
Total	8	17	33	15	8	81

업무의 영역과 책임, 난이도 등을 고려하여 2급, 3급, 4급, 5급 등 각각의 계급별로 평가군을 구성할 필요가 있다(Table 20).

3) 평가단의 역량과 전문성 제고

평가단의 역량과 전문성을 높이고 평가의 왜곡현상이나 오류를 최소화할 수 있도록 실효성 있는 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 선정기준을 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 차등 폭 완화 및 비금전적 인센티브 활성화

고성과자와 저성과자 간에 인센티브 차등 폭이 3배 이상으로 과다하게 운영되고 있어 이는 자칫 직원 간 갈등 유발과 상대적 박탈감 야기, 사기저하 등의 부정적 요인으로 작용할 수 있다. 따라서 이를 해결하기 위하여 정부의 성과연봉제 지침과 타기관 운영사례를 고려하여 인센티

 http://dx.doi.org/10.12939/FBA.2015.46.1.121

브 차등 폭을 2배 수준으로 완화할 필요가 있다. 또한 성과부진 직원에 대한 성과향상 교육뿐만 아니라 우수 직원에 대하여도 해외연수나 선진지 견학 등의 교육을 받을 수 있도록 하고 포상이나 특별휴가를 실시하는 등 개인의 노력을 다양하게 보상해 줄 수 있도록 비금전적 인센티브 제도를 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. 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. 둘째, 성과평가제도(BSC)에 대한 교육을 강화한다. 전략적 성과관리에 대한 기본지식을 함양하고 개인의 성과관리 역량을 향상시키기 위하여 연 2회 이상 집합교육을 실시하고 구성원 모두가 의무적으로 이수하도록 한다. 셋째, 저평가 부서의 우수직원에 대한 구제를 위하여 이의신청 제도를 활성화한다. 넷째, 구성원들의 적극적인 참여를 유도한다. 조직 내에서 BSC가 안정적으로 정착되기 위해서는 구성원들의 적극적인 관심과 참여를 통해 미션과 비전, KPI 등이 도출되어야 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.

Ⅴ. 결 론

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

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

한국수산자원관리공단의 성공적인 BSC 정착을 위해서는 ① 합리적이고 균형된 평가지표 체계 구축 ② 평가군 조정을 통한 비교 가능성과 동질성 확보 ③ 평가단의 역량과 전문성 제고 ④ 성과보상 차등폭 완화 및 비금전적 인센티브 활성화 ⑤ 성과평가제도에 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 준 정부기관에게 하나의 시사점을 제시해 줄 수 있다는데 의의가 있을 것이다.

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 디양한 설문조사를 실시하여 실증분석을 하지 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 좀 더 심층적인 연구가 수행되지 못한 아쉬움이 있다. 향후 한계점을 충분히 반영하여 성과관리시스템(BSC)이 전략적 경영관리 도구로서 준정부기관의 실질적인 성과향상에 기여하고 있는지에 대하여 보다 실증적이고 과학적인 연구가 필요할 것으로 본다.

REFERENCES

Bang, G. W. (2006), "A Study on Problems and Developmental Plans of he Formation of Balanced Scorecard in Public Sector," Master's Thesis, Pusan National University, Pusan, South Korea.

Kang, H. S. (2005), "A Study on the Settlement of Balanced Scorecard in the Government Organization : Focusing on the Experience of American Government Sectors," Paper presented at the Spring Conference of the Korean Association for Policy Analysis and Evaluation, April 24, 2005, Seoul, South Korea.

Kaplan, R. S. A. and Norton, D. P. (1992), *The Balanced Scorecard - Measure that Drive Performance*, Harvard Business Review (January-February).

Kaplan, R. S. A. and Norton, D. P. (1996), *Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System*, Harvard Business.

KFRA(Korea Fisheries Resources Agent) [available at http://www.fira.or.kr].

Korea Occupational Safety and Health Agency (2013), *Manual of Internal Management Evaluation in year 2013.*

Korea Gas Corporation (2010), *Manual of Internal Performance Evaluation in year 2010.*

Korea institute of public finance (2013), *Manual of the present state of public institution in 2013.*

Korea Environment Corporation (2012), *Handbook of Internal Management Evaluation in year 2012.*

Korea Fisheries Resources Agent(2013), *Handbook of Internal Performance Management* .

Korea Fisheries Resources Agent(2013), *Medium Term Management Target.*

Kwon, W. W. (2010), "A Case Study of Strategic Performance Management of Government-owned Corporations," Master's Thesis, Kyung Hee University, Seoul, South Korea.

Lee, J. G. (2009), "A Study on Model Design of Performance Evaluation for Divisional Structure of Public Enterprise Using BSC - Focused on KEPCO-," Doctoral Dissertation, Hanyang University, Seoul, South Korea.

Lee, J. S. (2010), "An analysis on Actual Implementation of the Performance Measurement System in Government - Focusing on the Korea Coast Guard-," Master's Thesis, Hanyang University, Seoul, South Korea.

Lee, J. Y. (2006), "A Study on the BSC(Balanced Scorecard) Introduction in the Public Enterprise Focused on KOTRA's BSC system," Master's Thesis, University of Seoul, Seoul, South Korea.

Lee, J. G. (2006), "A Study on the Implementation of BSC in the Public Enterprise," Master's Thesis, Konkuk University, Seoul, South Korea.

Lee, K. N. and Cheong, J. H. (2013), "Plan for Countermeasure and Prospect of Demand and Supply about Seamen in Korea," *The Journal of Fisheries Business Administration*, 44 (3), 47－60.

Nam, C. W. (2008), "A Case Study on Balanced Scorecard(BSC) System Development by the Type of Organization in Public Sector," *Local Government Research,* 21 (1), 309-335.

Park, Y. G., Lee, G. W. and Kang, J. H. (2013), "A Study on the Connection between MBO and PB in Local Government," *Local Government Research*, *7* (4), 51－74.

Ryu, L. D. (2008), "The Type of Performance Management and Organizational Performance," Doctoral Dissertation, Sungshin Women's University, Seoul, South Korea.

Seo, K. H. (2006), "A Empirical Study on the Key Success Factors of BSC," Master's Thesis, Hongik University, Seoul, South Korea.

Song, G. G. and Sung, S. J. (1998), *Integrated Management Indicator for Value Realization BSC*, 1st ed., Korean Association Media Data Publication.

Yun, W. Y., Jung, W. I. and Lee, B. H. (2013), "A Case Study on the College's Adaption of BSC," *Tax Accounting Research*, 37, 83 – 107.