

균형성과표 모형을 적용한 정부출연 연구기관 기관평가시스템 구축방안

김재영

한국과학기술기획평가원

제출문

한국과학기술기획평가원장 귀하

본 보고서를 ‘균형성과표 모형을 적용한 정부출연연구기관 기관평가시스템 구축방안’의 최종보고서로 제출합니다.

2005년 12월

연구기관명 : 한국과학기술기획평가원 (KISTEP)

연구책임자 : 김재영 (KISTEP 사업평가팀)

참여연구원 : 이장재 (KISTEP 조정평가단장)

정규채 (KITECH 기술정책실장)

봉선학 (KITECH 기술정책실)

김필성 (KITECH 기술정책실)

요약문

1. 제목 : 균형성과표 모형을 적용한 정부출연연구기관 기관평가시스템 구축방안

2. 연구의 필요성 및 목적

연구개발 성과에 대한 국민적 관심이 고조되면서 정부는 과학기술혁신본부를 설치하고 연구개발성과평가 및 관리에 관한 법률을 제정·시행하는 등 정부 출연연구기관 및 국가연구개발사업의 성과제고를 유도하고 있음. 이러한 새로운 제도적 변화에 따라 정부출연연구기관의 성과제고와 책무성에 초점을 맞춘 기관평가시스템의 도입이 필요함.

본 연구의 목적은 첫째, 출연(연)으로 하여금 임무 및 전략에 따라 연구활동을 수행하도록 유도하여 연구성과를 제고하고, 둘째, 출연(연)이 과거성과뿐만 아니라 미래성과(역량)를 균형있게 관리하도록 지원하며, 셋째, 출연(연) 성과 관리와 정부(연구회)의 기관평가를 연계함으로써 관리의 효과성을 제고할 수 있는 기관평가시스템을 구축하는 것임.

3. 주요연구내용

1) 성과관리 이론의 고찰

본 연구에서는 성과관리방법 중 하나인 균형성과표 모형과 메타평가 모형을 적용함.

균형성과표 모형은 조직의 임무를 달성하는데 있어서 학습 및 성장관점, 내부프로세스관점, 고객관점, 재무관점에서 균형있게 비전과 전략을 성과목표와 활동계획까지 연계시킴으로써 조직 효과성을 제고하기 위한 관리도구임. 동 모형은 관점의 균형, 목표체계의 인과관계 유지, 비전으로부터 활용계획 및 평가에 이르기까지의 체계화 및 정렬, 관리자와 피관리자와의 합의 등을 주요 특징으로 함.

메타평가는 평가시스템에 대한 평가로서 평가시스템의 구성요소인 평가환경 및 자원, 평가 메커니즘, 평가결과 도출, 평가결과의 활용 등 차원에서 합리성, 타당성, 효과성 등을 평가함.

성과관리시스템은 전통적 관리시스템과 달리 상하참여, 정연한 목표체계, 자율적 자기통제 등의 장점을 가지고 있음. 성과관리시스템의 도입 시 애로사항으로서 최고경영층의 관심부족, 정성적 특성이 강한 업무의 목표설정의 어려움, 정량지표 강조로 정성적 성과저조 가능성, 과도한 목표 집착 시 인간적 측면 배제 등의 문제가 극복되어야 할 과제임.

요약문(계속)

2) 선진국 정부연구기관의 기관평가시스템

일본 국립연구기관에 대한 기관평가는 독립행정법인통칙법에 의거하여 주무 장관이 국립연구기관에 대해 중기목표를 지시하면 국립연구기관장은 중기계획과 연간계획을 제출하여 인가를 받고, 계획기간 종료 시 성과평가를 받게 됨. 평가 결과를 토대로 주무 장관은 업무의 계속 여부, 조직의 방향 등 관련 조치를 취하게 됨.

미국 연방정부 연구기관은 정부성과평가법(GPRA)에 의거하여 자율적으로 작성한 계획서를 제출하여 상위관리주체와 합의하고 상위관리주체는 합의한 계획(목표)을 토대로 한 성과의 검증과 관리시스템의 평가를 실시하여 연구기관에 피드백 함. 또한 정부 및 의회는 성과결과에 의거하여 연구기관의 예산을 조정함.

선진 기관평가시스템의 주요 시사점으로 정부연구기관과 상위관리 주체와의 성과협약, 기관운영의 자율성 보장, 기관의 성과목표 등 계획과 성과의 공개를 들 수 있고 부작용으로 과다한 행정소요 가능성을 지적함.

3) 출연(연) 기관시스템의 현황

현재 정부출연연구기관에 대한 기관평가는 연구개발성과평가 및 관리에 관한 기본법, 과학기술기본법, 과학기술계정부출연연구기관 설립운영 및 육성에 관한 법률, 정부산하기관관리기본법 등에 의거 시행되고 있음. 과학기술계 출연(연)은 과기부 소관 9개 기관, 연구회소관 21개 기관, 국방부소관 1개 기관으로 구성되어 있고 해당 부처(또는 연구회)가 기관평가 주체이며, 국가과학기술위원회가 기관평가결과를 반영한 예산의 종합조정을 실시함.

출연(연)은 장기발전목표와 경영목표, 연간목표를 수립하고 있으나 목표계층간 연계성이 부족하며 전반적으로 구성원의 의견수렴과 참여가 부족하고 정부와의 합의가 이루어지는 제도적 장치가 미약함.

일부 출연(연)들은 내부 성과관리를 위해 구체적인 성과목표를 설정하여 개인별로 배분하고 성과목표의 달성도를 보상과 연계하고 있음. 그러나 출연(연)의 목표는 출연(연) 내부의 성과평가와의 연계가 미흡하고, 특히 내부 성과관리시스템도 정부의 출연(연) 기관평가시스템과 연계되어 있지 않음.

요약문(계속)

마지막으로 균형성과지표 모형의 4대 관점으로 성과지표를 분류해보면 내부프로세스관점, 학습 및 성장관점이 대부분을 차지하고 상대적으로 고객관점과 재무적 관점이 취약함을 알 수 있음. 이는 성과지표가 출연(연)의 임무 및 비전, 전략체계로 부터 도출되지 않고 정부가 근거법에 의거 부여한 출연(연)의 공통 평가지표를 사용하기 때문임.

4) 균형성과표 모형을 활용한 기관평가지스템 구축방안

가. 출연(연) 기관평가지스템

기관평가지스템의 기본구조는 먼저 정부(연구회)가 기관평가지침을 통보하고 출연(연)이 전략계획 및 연간성과계획을 제출하여, 양자간에 성과계약을 맺고 출연(연)이 계약기간 종료 후 성과보고를 하면, 정부가 성과를 평가하고 보상하는 구조임.

각 출연(연)은 매년마다 연간성과계획서를 작성·제출하며, 그 내용으로는 회계연도의 성과목표, 성과지표, 추진전략, 외부영향 요소, 측정치의 도출방법, 그리고 성과목표, 목표 달성을 위한 각 활동별 예산요구서가 포함되어야 함.

각 출연(연)은 회기년도 종료 후 연간성과보고서를 작성·제출하며, 내용으로는 성과목표와 실제성과와의 비교, 미달성 사유 및 향후 조치, 규제신설이나 철폐효과의 분석내용, 예산사용 실적 등이 포함되어야 함.

정부(또는 연구회)는 소관 출연(연)이 제출한 계획서와 성과보고서의 평가를 실시하는데, 그 평가보고서에는 출연(연)별 성과목표 및 성과결과요약과 평가방법, 평가결과가 포함되고 첨부자료로 전략계획서, 연간성과계획서, 연간성과보고서가 첨부되어야 함.

정부(연구회)가 소관 출연(연)에 대한 평가결과보고서를 국가과학기술위원회에 제출하면 국가과학기술위원회는 성과목표 및 성과결과와 함께 각 평가시스템에 대한 평가를 실시하여 평가결과를 심의·조정함.

출연(연)의 성과 및 목표관련 평가와 조정이 이루어진 이후에 부처장관 (또는 연구회 이사장)과 출연(연) 기관장 간에 성과목표와 관련한 계약을 실시함.

요약문(계속)

나. 출연(연) 내부 성과관리시스템

출연(연)의 성과관리체계는 크게 3 단계로 구분해 볼 수 있음. 먼저 출연(연)의 비전 및 전략으로부터 핵심성과지표를 도출하고 연구활동 종료 시 성과를 측정 및 분석하여 이를 내부 자원배분 및 조직평가 등에 활용하고 정부 및 연구회에 제출함. 정부 및 연구회는 성과를 평가하고 출연(연) 관련 자원배분 등에 활용함.

출연(연)이 균형성과표 모형 등을 활용하여 창출한 성과지표를 출연(연)과 정부 및 연구회가 사전 합의하고 출연(연)은 미시성과지표와 거시성과지표를 모두 관리하고 정부 및 연구회는 거시성과지표만을 관리함으로써 관리의 효율성을 도모함. 따라서 출연(연)의 거시성과지표가 바로 기관평가지표가 됨.

시범출연(연)을 대상으로 균형성과표 모형을 활용하여 9가지 전략목표(거시성과지표)를 수립하고 이를 토대로 하여 16개의 미시성과지표와 28개의 세부지표를 도출하였음(구체적인 내용은 별첨 참조). 정부(연구회)는 거시성과지표만을 관리하고, 출연(연)은 거시성과지표와 미시성과지표 및 세부지표를 모두 관리하도록 함으로써 출연(연)으로 하여금 자율적인 성과관리가 이루어질 수 있도록 유도하는 것이 필요함.

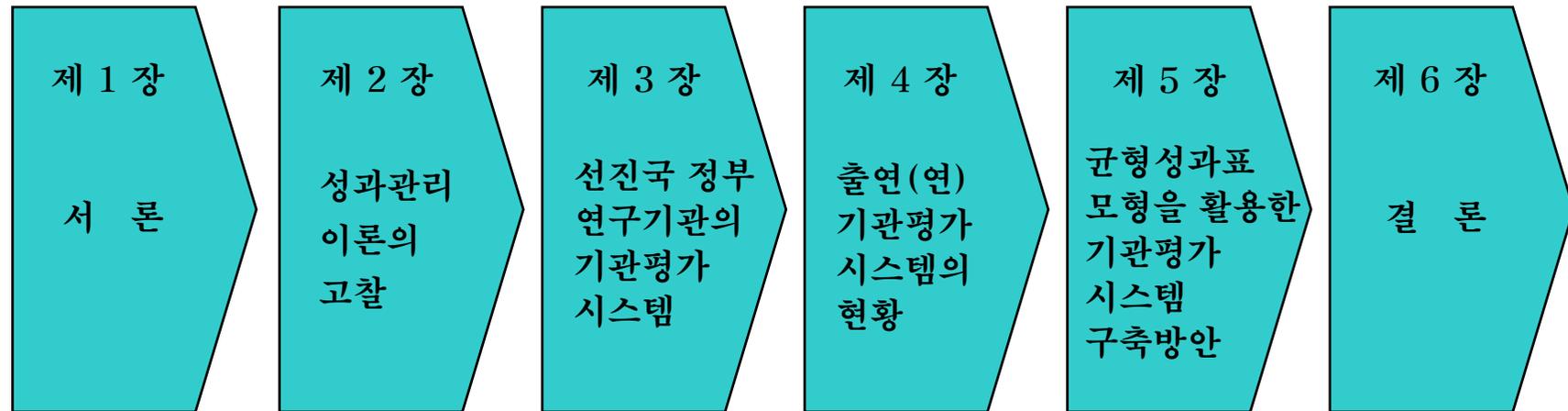
4. 결론

본 연구는 연구개발성과에 대한 국민적 관심이 고조되는 가운데 출연(연)의 성과향상과 책무성에 초점을 맞춘 기관평가시스템의 구축방안으로 기존의 일방향적 기관평가시스템을 양방향적 시스템으로 전환한 것임.

제안된 기관평가시스템의 특징으로는 첫째, 기관의 특성을 최대한 반영한 평가지표의 활용, 둘째, 평가대상기간 시작 전 평가주체와 출연(연) 간에 평가지표 합의, 셋째, 기관별 목표를 기준으로 달성도 등을 절대 평가, 넷째, 과거성과(결과)지표 뿐만 아니라 미래성과(역량)지표의 균형있는 활용, 다섯째, 기관평가시스템과 출연(연) 성과관리시스템의 연계 등을 들 수 있음.

새로운 평가시스템의 적용 시 첫째, 출연(연)을 임무 및 전략에 따라 연구활동을 수행하도록 유도함으로써 연구성과를 제고하고, 둘째, 출연(연)의 과거성과뿐만 아니라 미래성과(역량)를 관리하도록 유도하며, 셋째, 출연(연) 성과관리와 정부 및 연구회의 기관평가를 연계함으로써 관리의 효과성이 제고될 것으로 기대됨.

목 차



목 차

제 1 장 서론

1. 연구의 배경 및 필요성
2. 연구목표
3. 연구의 내용 및 추진방법

제 2 장 성과관리이론의 고찰

1. 성과관리 관련 이론
 - 1.1 성과기반관리의 개념
 - 1.2 균형성과표 모형
 - 1.3 Meta-evaluation 이론
2. 성과관리시스템의 특징
3. 성과관리이론의 본 연구에의 적용
4. 성과관리시스템 도입의 애로사항

제 3 장 선진국 정부연구기관의 기관평가시스템

1. 미국 연방정부 연구기관의 기관평가시스템
2. 일본 국립연구기관의 기관평가시스템
3. 선진기관평가시스템의 주요 시사점

목 차(계속)

제 4 장 출연(연) 기관평가시스템의 현황

1. 출연(연) 기관평가제도
 - 1.1 기관평가의 법적 근거
 - 1.2 출연(연) 기관평가제도의 변천
 - 1.3 기관평가 추진체계
2. 출연(연)의 성과목표 및 계획수립
 - 2.1 성과목표체계
 - 2.2 목표 및 계획의 수립
 - 2.3 연간성과목표 내용
 - 2.4 목표 및 계획의 용도
3. 출연(연)의 성과평가
 - 3.1 성과평가
 - 3.2 출연(연)의 평가지표체계
4. 출연(연) 기관평가시스템의 현황 요약

제 5 장 균형성과표모형을 활용한 기관평가시스템 구축방안

제 1 절 기관평가시스템

1. 개요: 주요 연구내용
2. 출연(연) 기관평가시스템의 기본틀
 - 2.1 기관평가시스템의 기본방향
 - 2.2 기관평가시스템의 기본구조

목 차(계속)

- 3. 출연(연)의 기관평가체계
 - 3.1 추진체계
 - 3.2 단계별 주요활동
- 4. 출연(연) 기관평가의 추진내용
 - 4.1 계획 및 목표수립
 - 4.2 성과의 보고 및 평가
 - 4.3 성과 및 계획의 평가
 - 4.4 성과 및 계획의 종합조정
- 5. 연간성과계약
- 6. 기관평가 일정

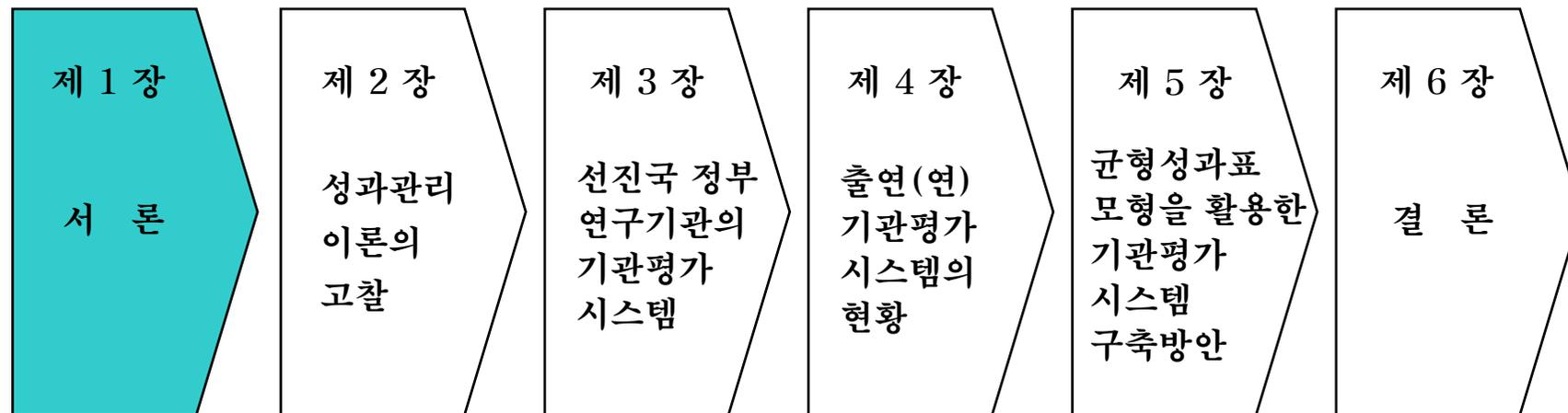
제 2 절 출연(연) 성과관리시스템과의 연계

- 1. 개요 : 주요 연구내용
- 2. 출연(연)의 성과관리와 기관평가의 연계
- 3. 출연(연)의 성과관리지표와 기관평가지표의 연계
- 4. 출연(연)의 거시성과지표와 미시성과지표 : K 출연(연)의 예
- 5. 출연(연)의 계획 및 성과보고
 - 5.1 계획서의 주요내용
 - 5.2 성과보고서의 주요내용

제 6 장 결 론

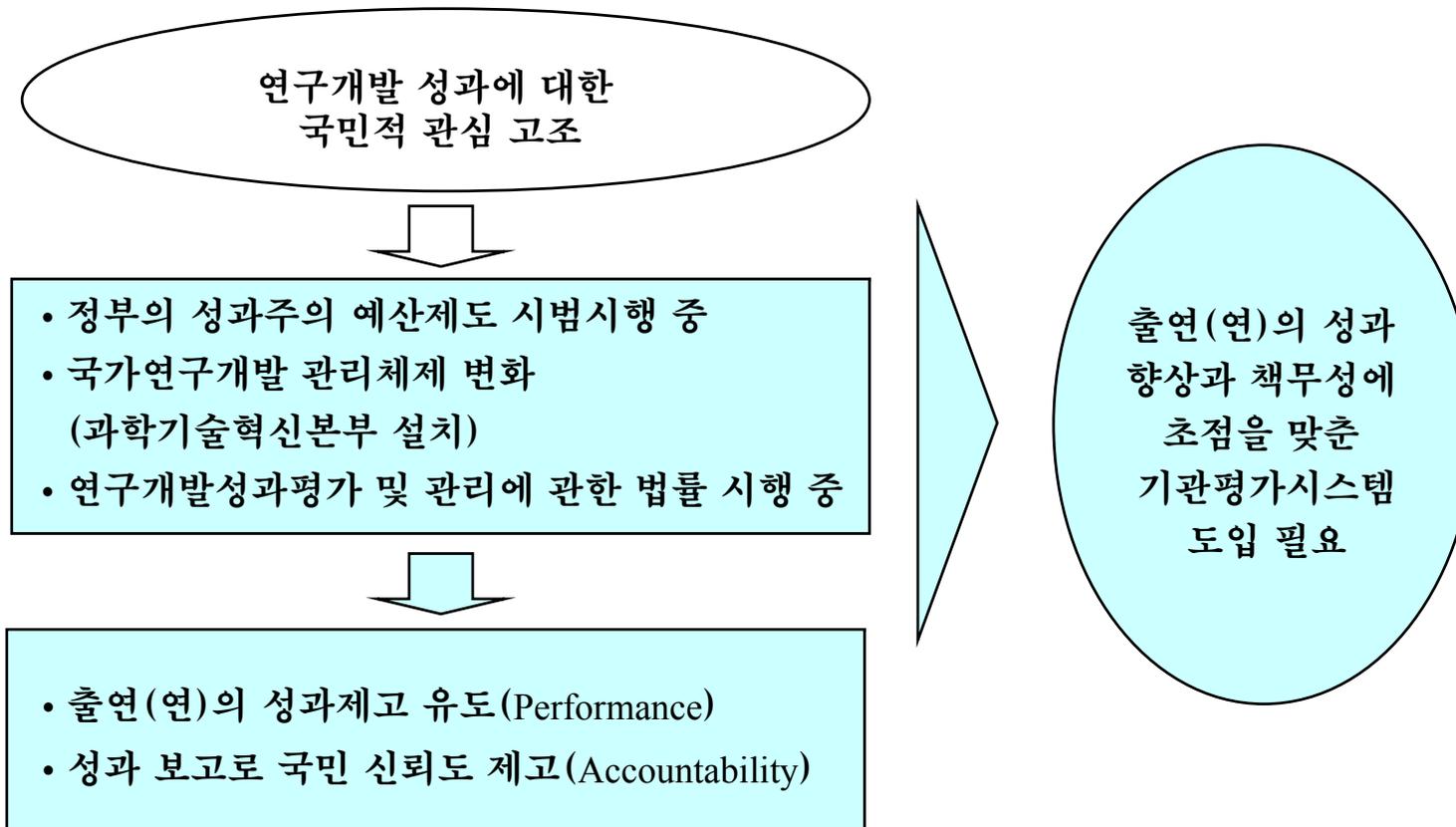
참고문헌

부록 : 한국생산기술연구원의 성과관리시스템(안)



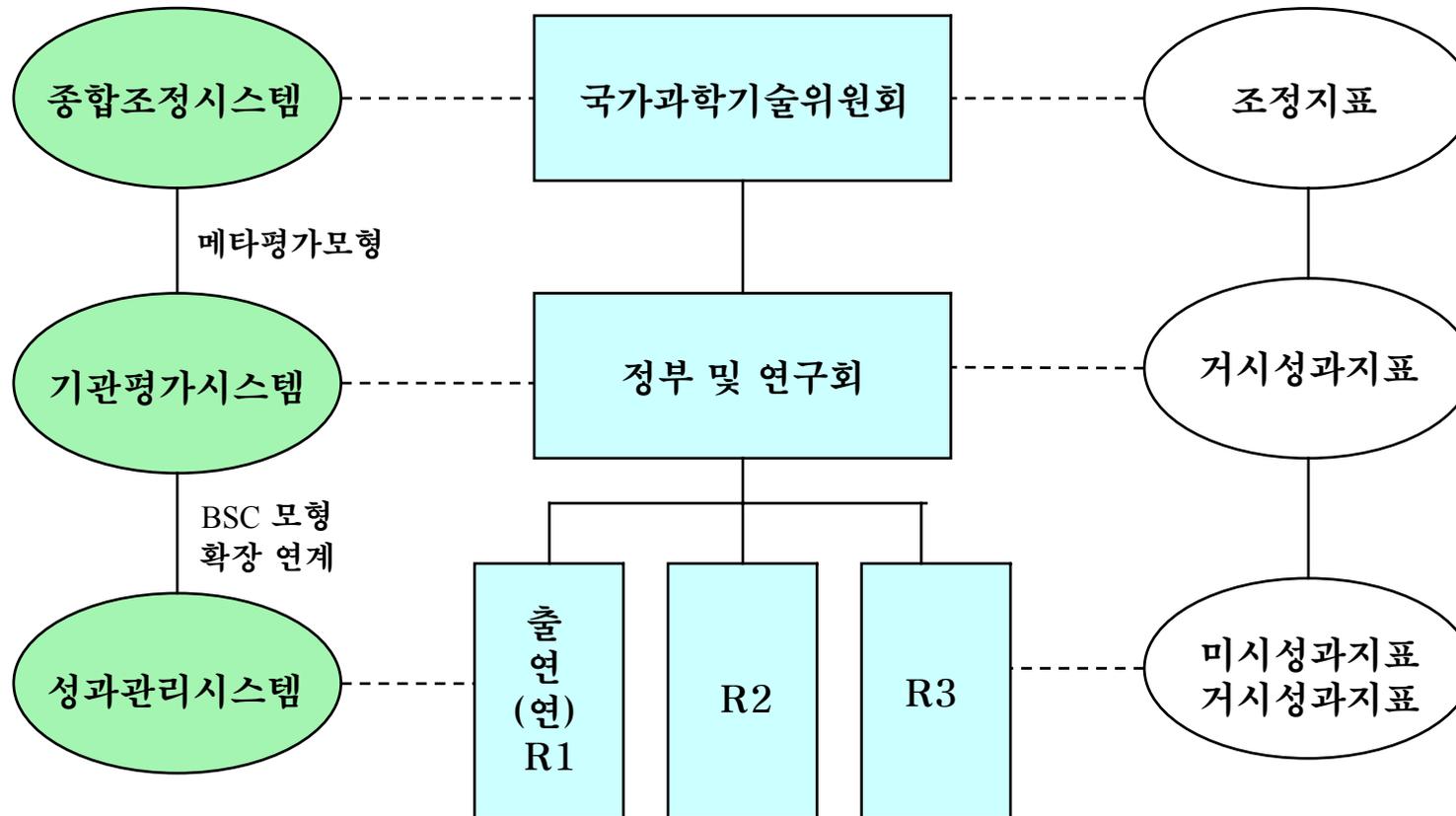
연구개발 성과에 대한 국민적 관심이 고조되면서 정부는 과학기술혁신본부를 설치하고 연구개발성과평가 및 관리에 관한 법률을 제정·시행하는 등 정부 출연연구기관 및 국가연구개발사업의 성과제고를 유도하고 있음. 이러한 새로운 제도적 변화에 따라 정부출연연구기관의 성과제고와 책무성에 초점을 맞춘 기관평가시스템의 도입이 필요함.

1. 연구의 배경 및 필요성



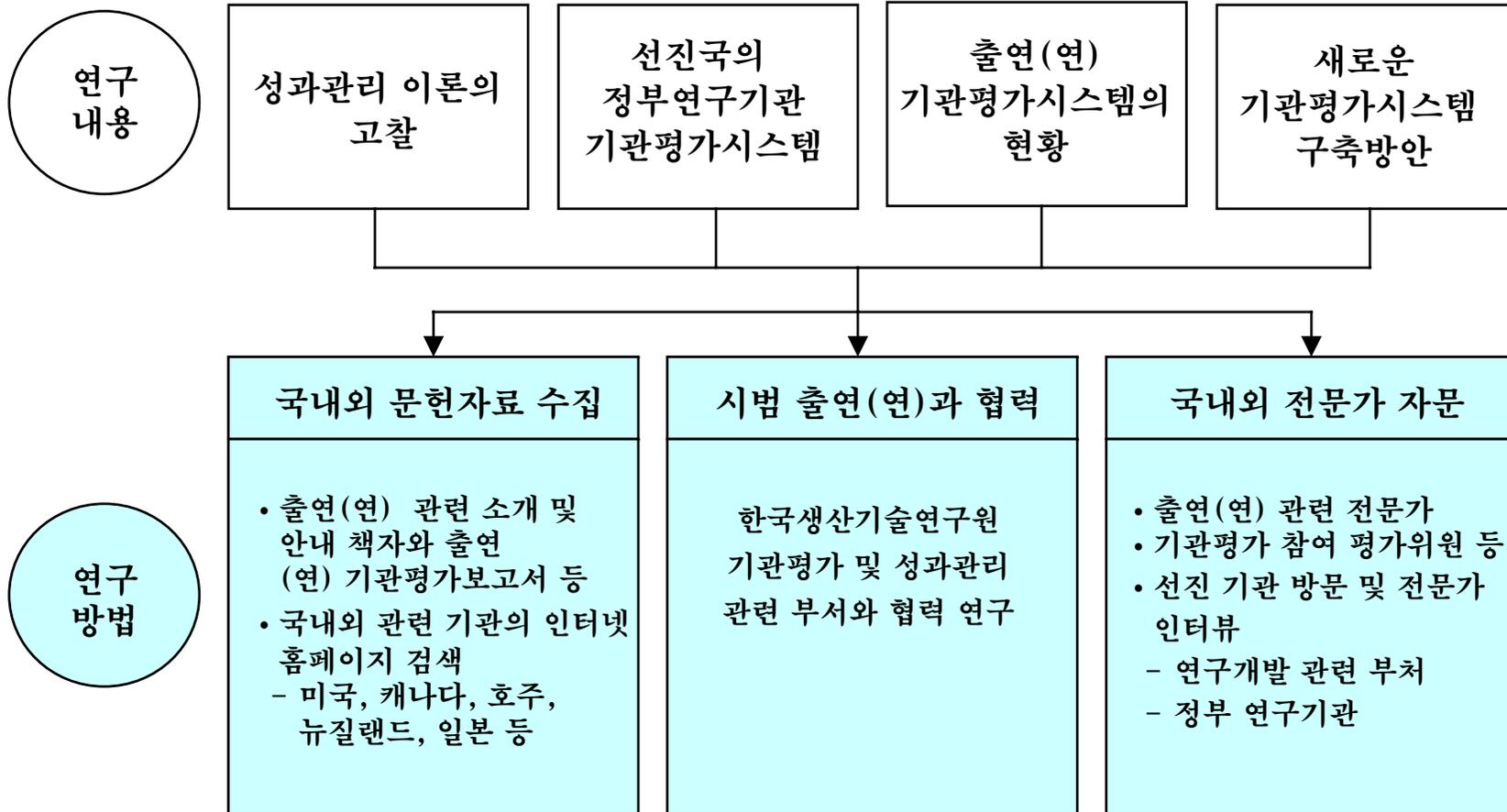
본 연구의 목표는 출연(연)의 내부 성과관리시스템을 정부 및 연구회의 기관평가시스템, 그리고 국가과학기술위원회의 종합조정시스템 까지 연계한 모형을 구축하는 것임. 성과관리시스템과 기관평가시스템의 연계에 있어서는 기본적으로 성과기반 관리개념에 입각하여 균형성과표(BSC)모형을 도입하고, 기관평가시스템과 종합조정시스템의 연계에 있어서 메타평가 개념을 사용함.

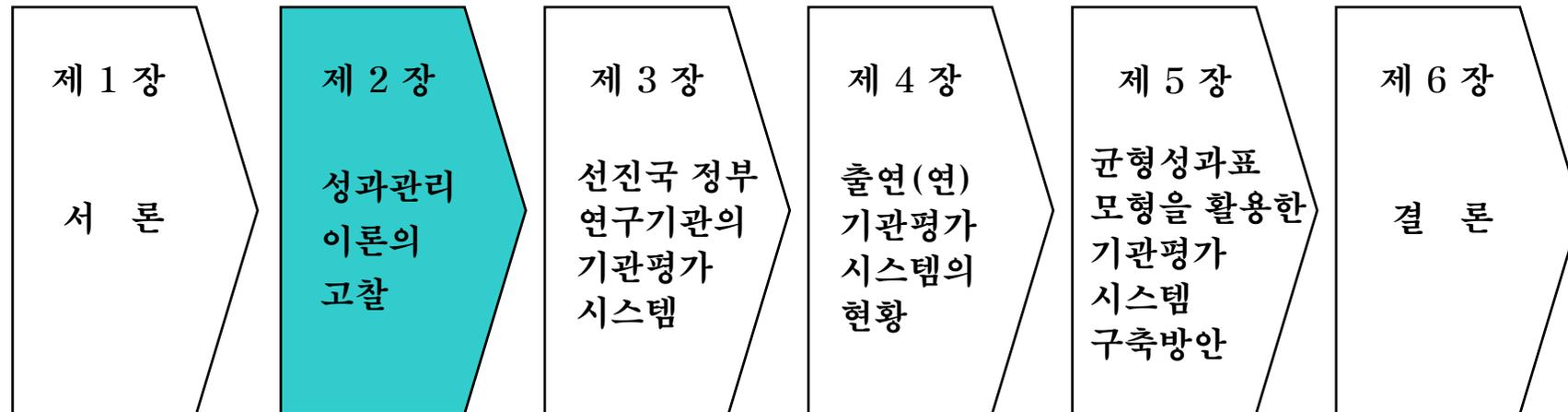
2. 연구목표



연구내용으로 먼저 성과관리 이론을 고찰하고 선진국 정부연구기관의 기관평가시스템과 우리나라 출연(연)의 기관평가시스템을 분석하며, 이를 토대로 새로운 기관평가시스템을 구축함. 추진방법으로는 국내외 문헌자료의 분석을 실시하고 관련전문가의 자문을 받아 시범출연(연)인 한국생산기술연구원과의 협력연구를 실시함.

3. 연구내용 및 추진방법



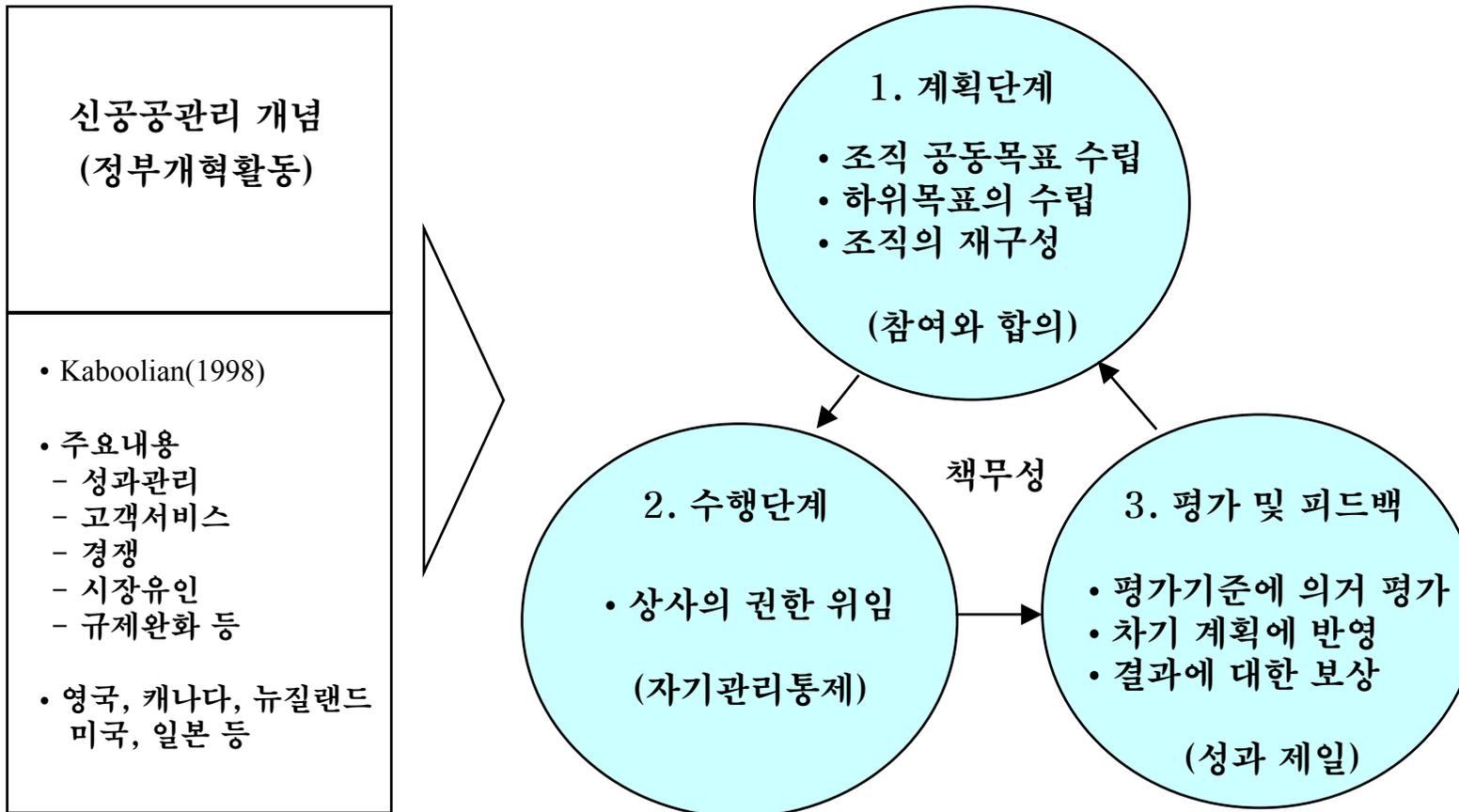


성과기반관리는 정부개혁활동인 신공공관리에서 출발한 개념임. 조직의 책무성(Accountability)을 토대로 계획단계에서 참여와 합의가 중시되고 수행단계에서는 자기관리통제가 중시되며, 평가 및 피드백 단계에서는 성과에 초점을 맞춤.

1. 성과관리 관련 이론



1. 1 성과기반관리 (Performance Based Management)의 개념

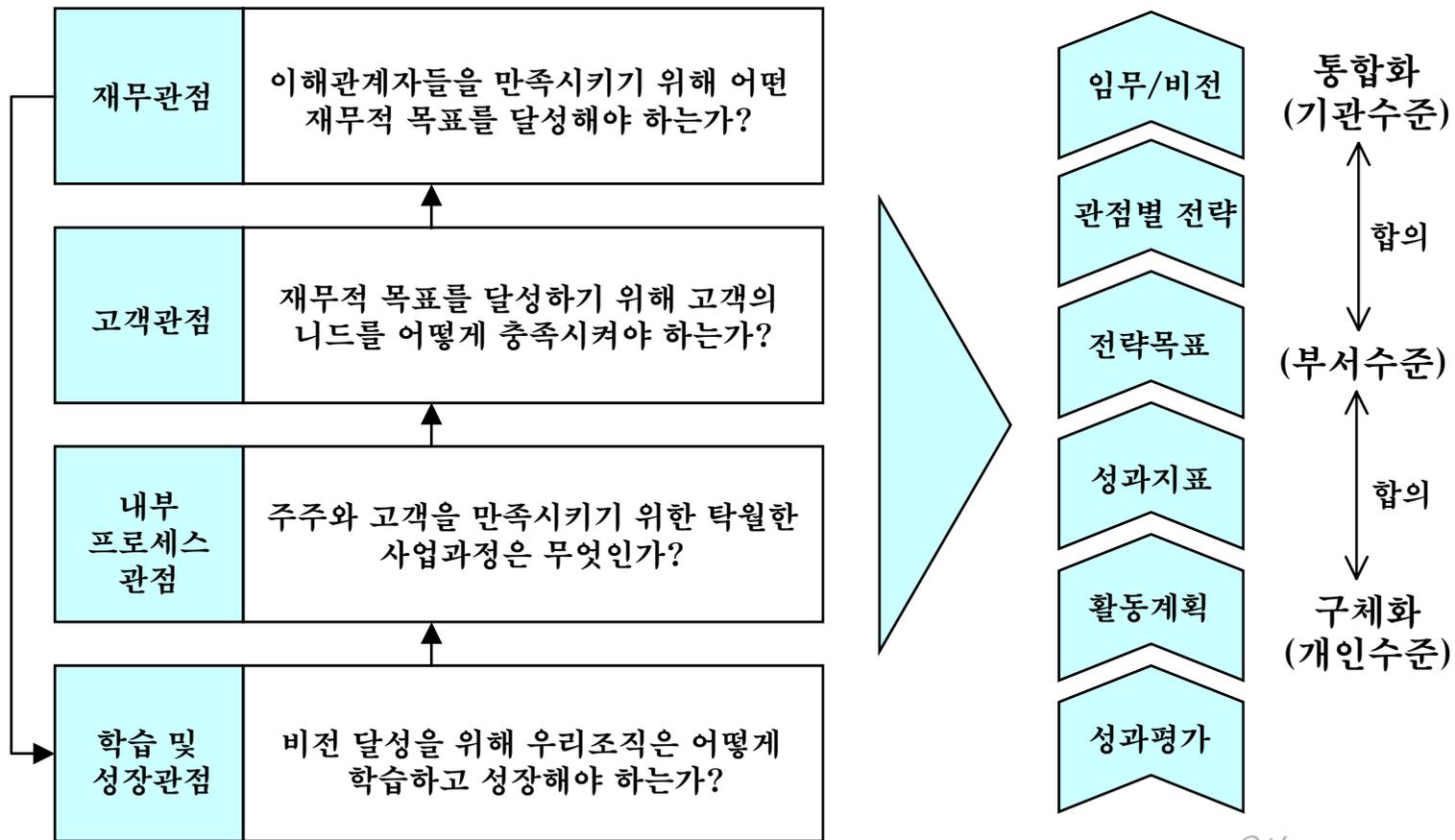


균형성과표 모형은 조직의 임무를 달성하는데 있어서 학습 및 성장관점, 내부프로세스관점, 고객관점, 재무관점에서 균형있게 비전과 전략을 성과목표와 활동계획까지 연계시킴으로써 조직 효과성을 제고하기 위한 관리도구임. 동 모형은 첫째, 관점의 균형, 목표체계의 인과관계 유지, 둘째, 비전으로부터 활용계획 및 평가에 이르기까지의 체계화 및 정렬, 셋째, 관리자와 피관리자와의 합의 등을 주요 특징으로 함.

1. 성과관리 관련 이론



1.2 균형성과표(Balanced Scorecard, BSC) 모형



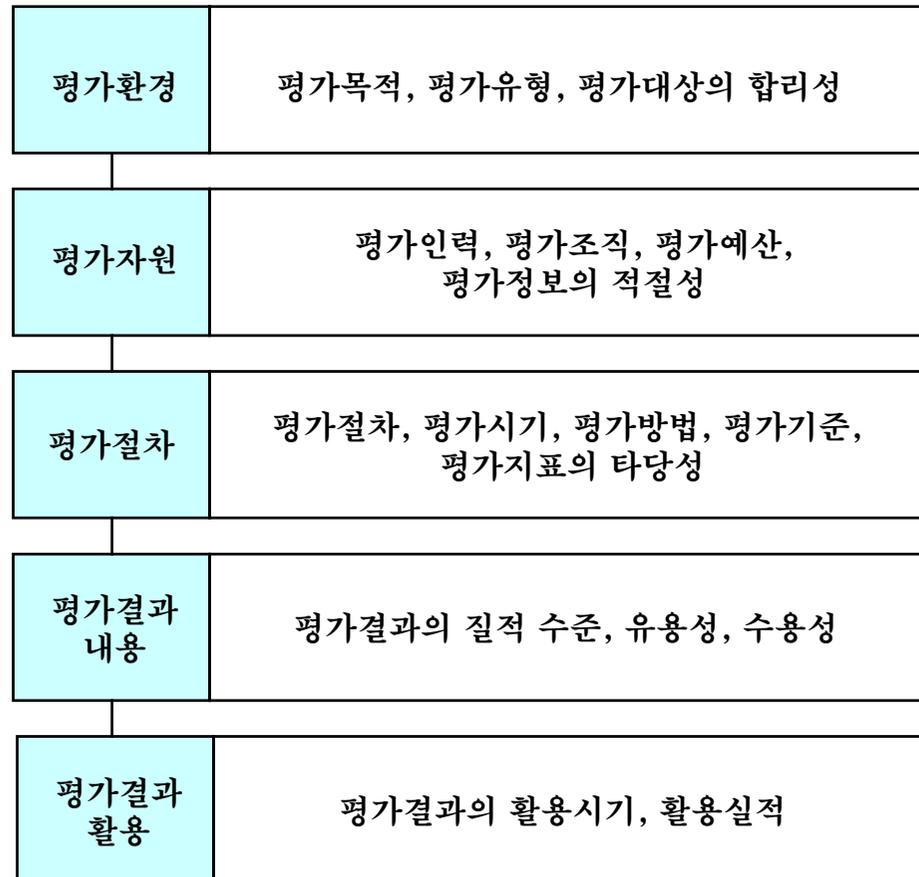
자료 : Kaplan & Norton(1992), Nieven(2004)

메타평가는 평가시스템에 대한평가로서 평가시스템의 구성요소인 평가환경 및 자원, 평가 메커니즘, 평가결과의 도출, 평가결과의 활용 등 차원에서 합리성, 타당성, 효과성 등을 평가함.

1. 성과관리 관련 이론



1.3 Meta-evaluation



성과관리시스템은 전통적 관리시스템과 달리 상하참여, 정연한 목표체계, 자율적 자기통제 등의 장점을 가지고 있음.

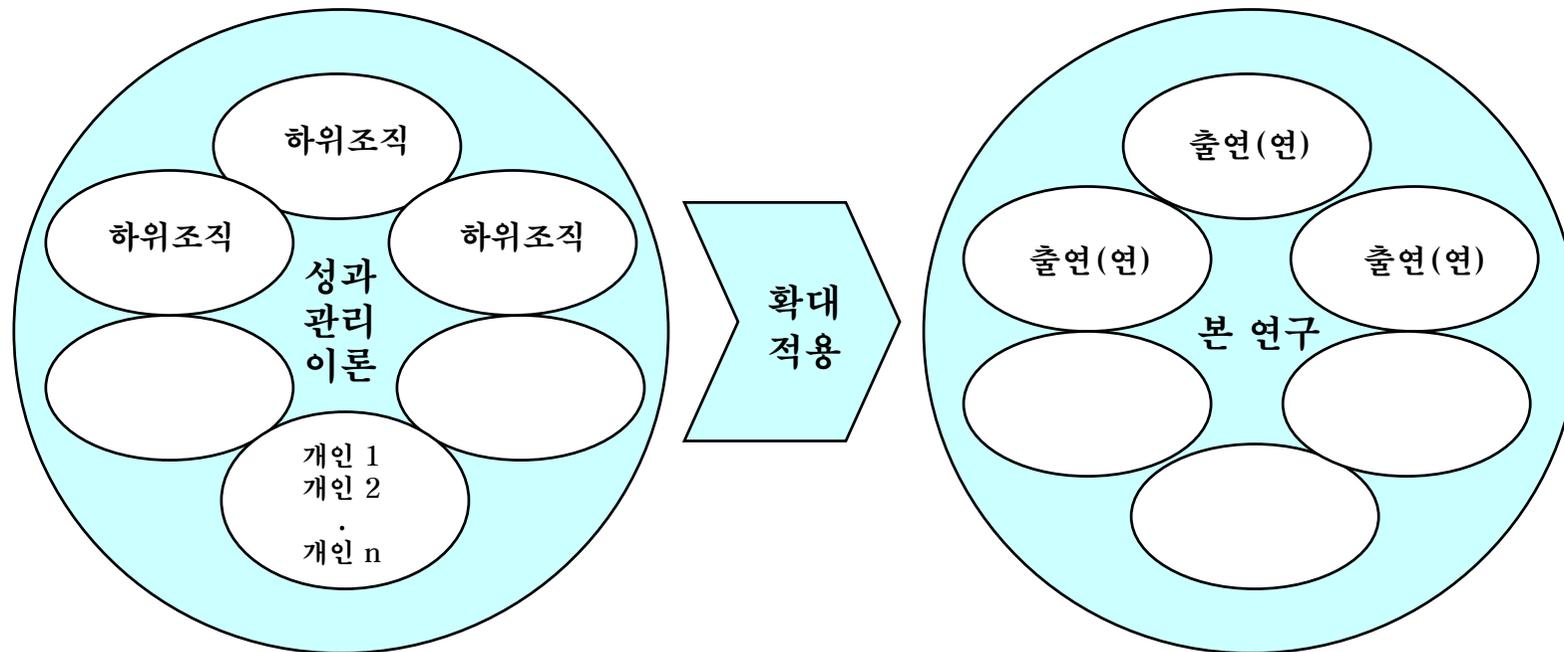
2. 성과관리시스템의 특징



	전통적 관리	성과관리
기본사고	비시스템적 사고/기계론적 접근	시스템적 사고/행동과학적 접근
목표설정	하향적/목표체계 혼란 계획과 수행의 분리	상하 참여/정연한 목표체계 전략 - 계획 - 수행의 통합
조직구조	세분화/전문화/경직적	통합화/시스템화/유연적
관리특성	상사에 의한 엄격한 지도감독 부하의 참여제한	자율적 자기통제 목표설정, 계획, 평가에 부하 참여
능력개발 동기부여	창의성 제한 결과에 대한 책임의식 부족	창의성 발휘 향상 결과에 대한 책임의식 강화
조직혁신	환경변화에 적응 곤란	환경변화에 적응 용이

성과관리이론은 일반적으로 개별조직 단위 내부에서 기관장이나 부서장이 하위조직 및 부하직원을 대상으로 관리하는 것을 주요내용으로 함. 본 연구는 성과관리이론을 확대하여 국가전체수준에서 정부(또는 연구회)가 소관 기관인 정부출연연구기관을 대상으로 관리하는 것으로 적용함.

3. 성과관리이론의 본 연구에의 적용

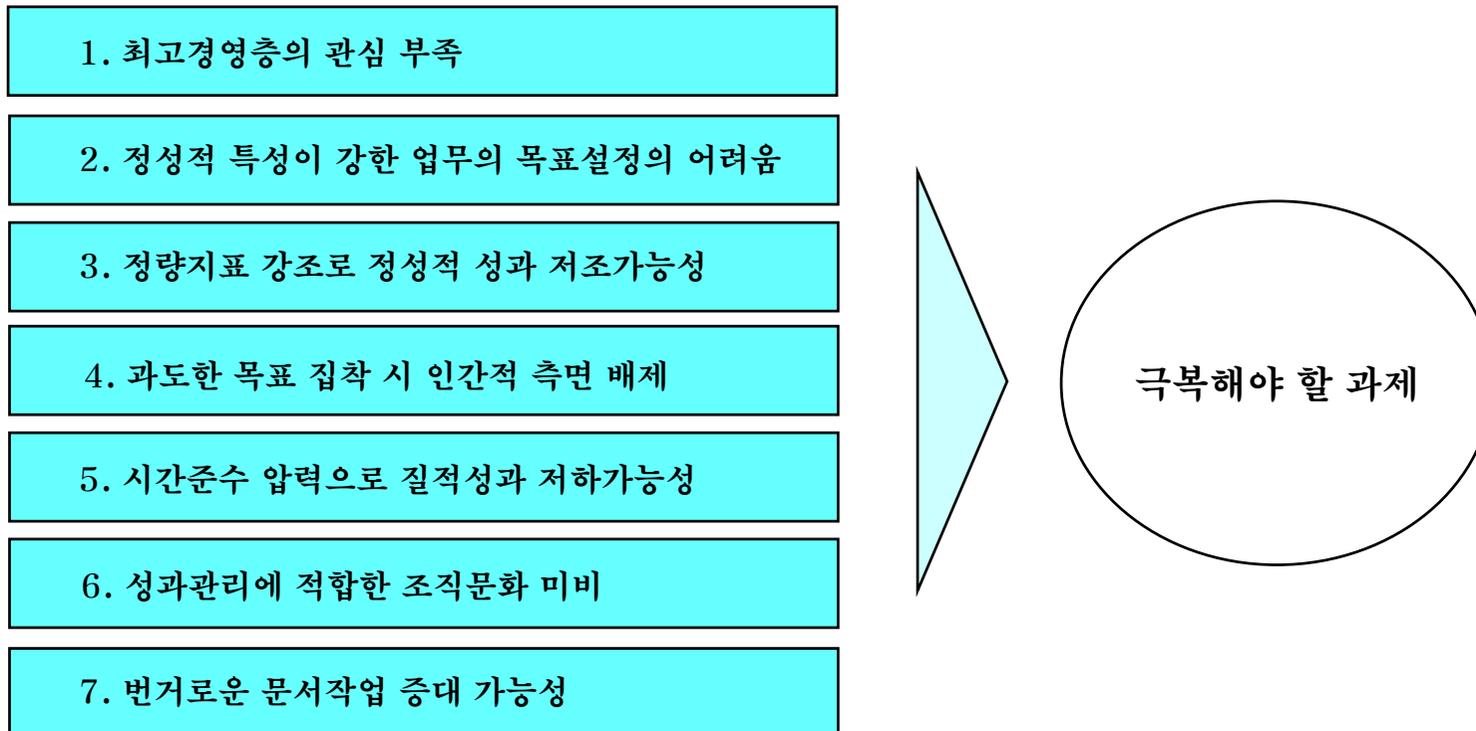


관리수준 : 개별조직 단위 내부
 관리주체 : 기관장, 상사
 관리대상 : 하위조직, 부하

관리수준 : 국가전체 수준
 관리주체 : 정부, 연구회
 관리대상 : 출연(연)

성과관리시스템의 도입 시 애로사항으로서 최고경영층의 관심부족, 정성적 특성이 강한 업무의 목표설정의 어려움, 정량지표 강조로 정성적 성과저조 가능성, 과도한 목표 집착 시 인간적 측면 배제 등의 문제가 극복되어야 할 과제임.

4. 성과관리시스템 도입의 애로사항

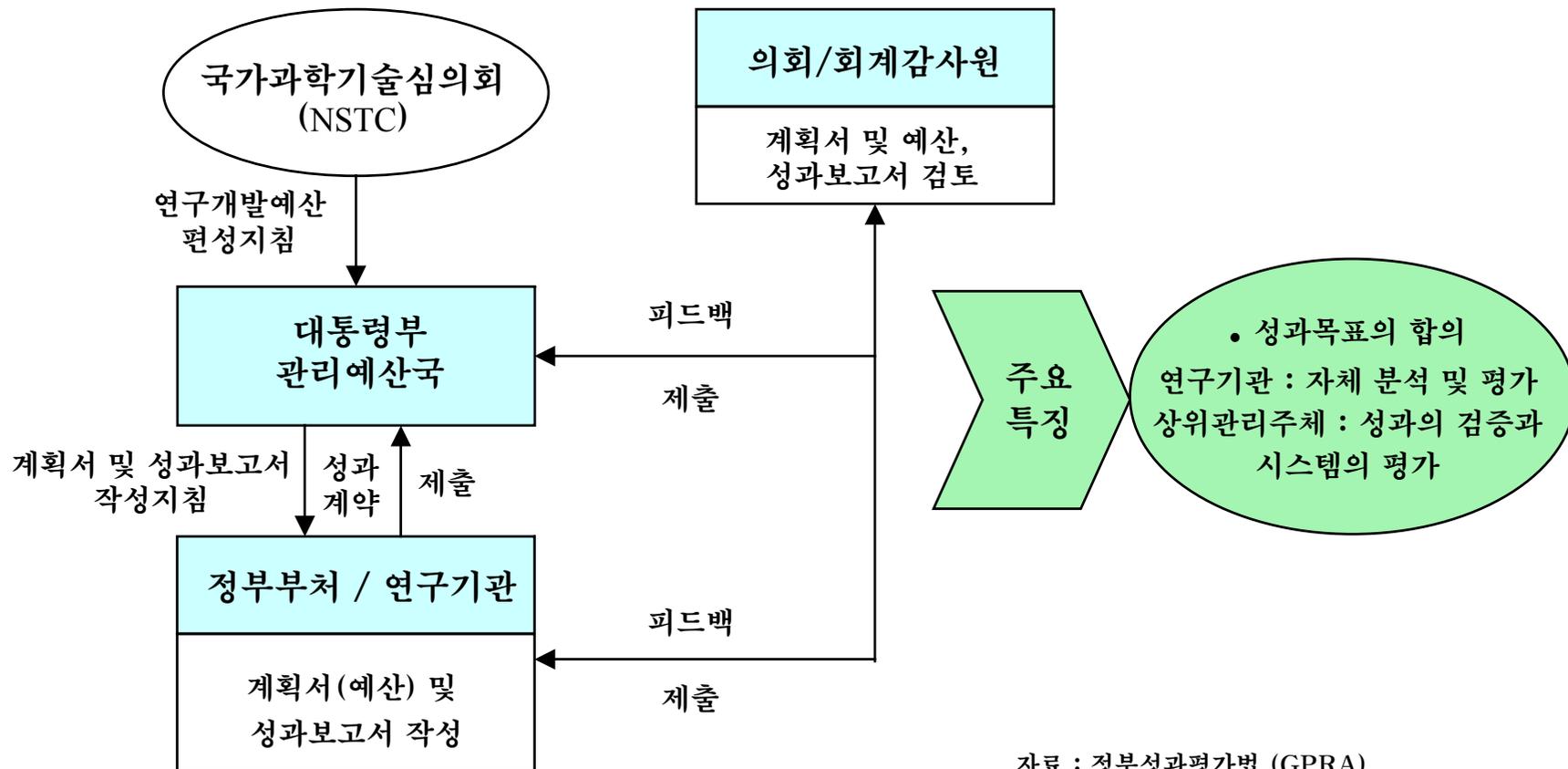




제 1 장 서 론	제 2 장 성과관리 이론의 고찰	제 3 장 선진국 정부 연구기관의 기관평가 시스템	제 4 장 출연(연) 기관평가 시스템의 현황	제 5 장 균형성과표 모형을 활용한 기관평가 시스템 구축방안	제 6 장 결 론
--------------	----------------------------	---	--------------------------------------	--	--------------

미국 연방정부 연구기관은 정부성과평가법(GPRA)에 의거하여 기관평가를 받음. 연구기관이 자율적으로 작성한 계획서를 제출하여 상위관리주체와 합의하고 상위관리주체는 합의한 계획(목표)을 토대로 한 성과의 검증과 관리시스템의 평가를 실시하여 연구기관에 피드백 함. 또한 정부 및 의회는 성과결과에 의거하여 연구기관의 예산을 조정함.

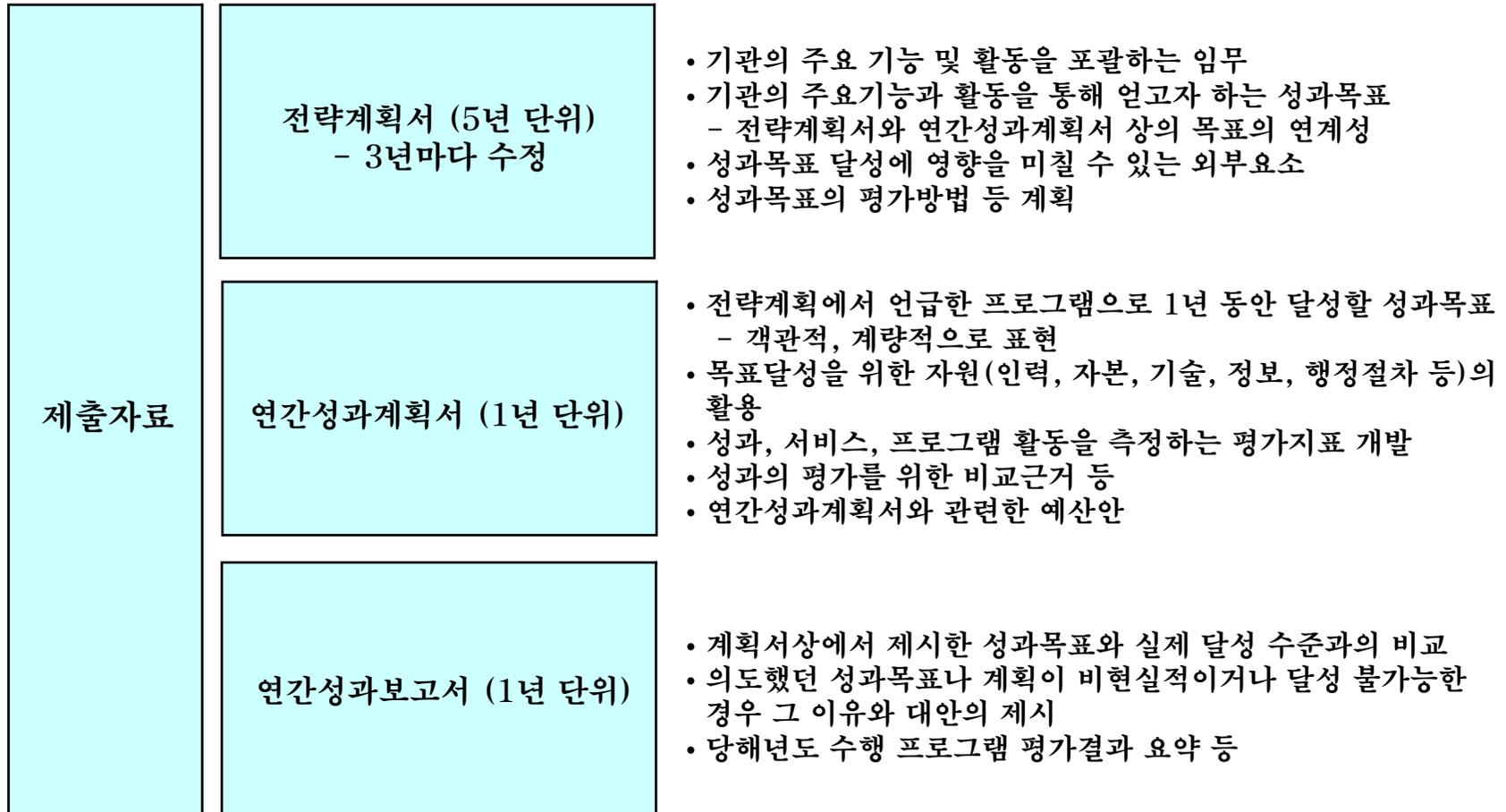
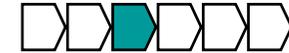
1. 미국 연방정부 연구기관의 기관평가시스템



자료 : 정부성과평가법 (GPRA)

연방정부 연구기관은 계획기간 전에 전략계획서 및 연간성과계획서(예산안 포함)와 계획기간 종료 시 연간성과보고서를 관리예산국과 의회 회계감사원에 제출하여야 함.

각 부처 및 연구기관이 상위관리기관에 제출하는 자료



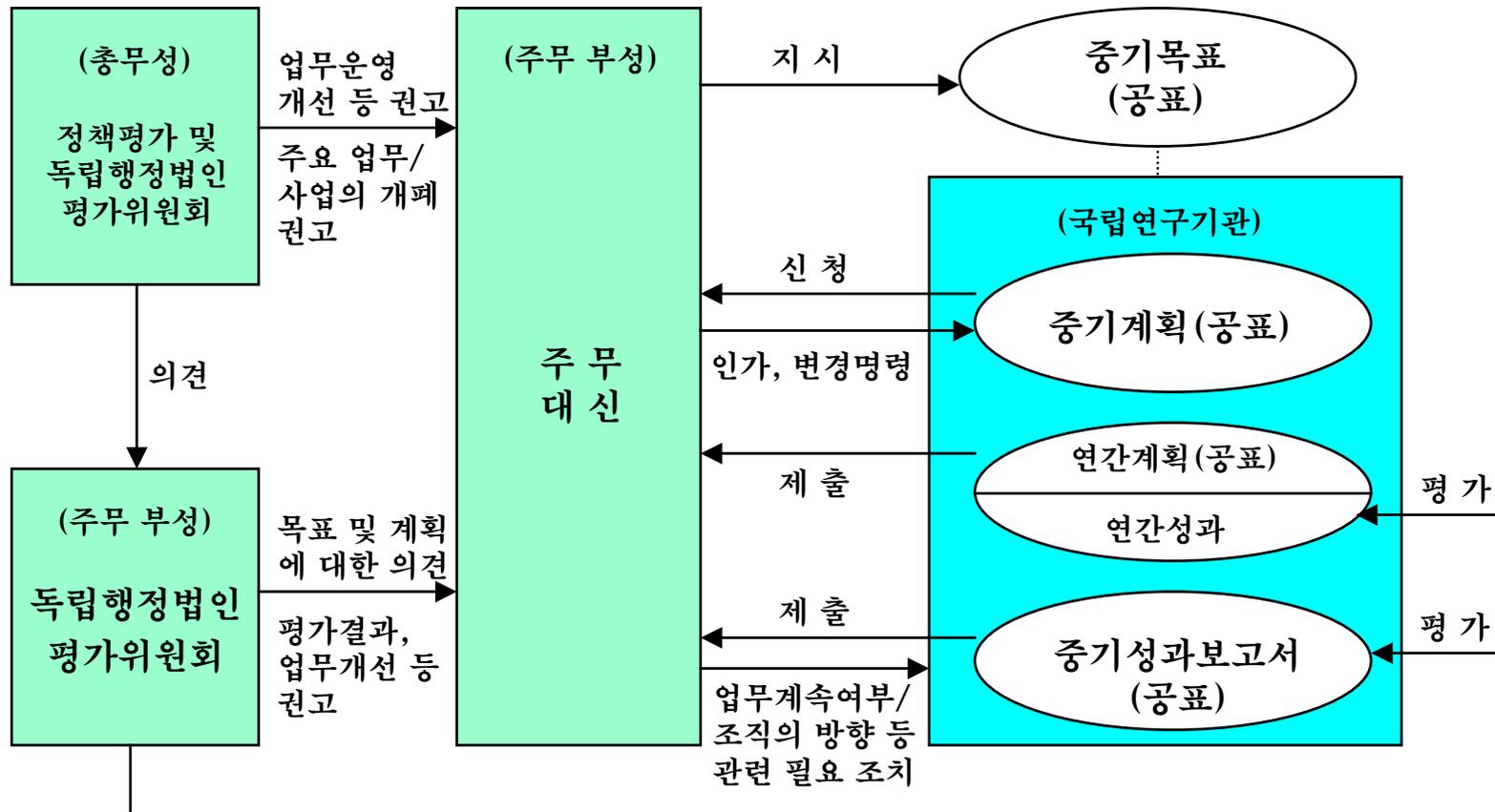
자료 : 정부성과평가법

일본 국립연구기관에 대한 기관평가는 독립행정법인통칙법에 의거 이루어짐. 주무 장관이 국립연구기관에 대해 중기목표를 지시하면 국립연구기관장은 중기계획과 연간계획을 제출하여 인가를 받고 계획기간 종료시 성과평가를 받게 됨. 평가결과를 토대로 주무 장관은 업무의 계속여부, 조직의 방향 등 관련 조치를 취하게 됨.

2. 일본 국립연구기관의 기관평가시스템



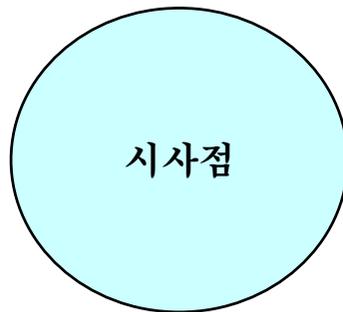
* 미국의 경우와 매우 유사



자료 : 일본 독립행정법인통칙법(2000.11.27) 참조.

선진 기관평가시스템의 주요 시사점으로 정부연구기관과 상위관리 주체와의 성과협약, 기관운영의 자율성 보장, 기관의 성과목표 등 계획과 성과의 공개를 들 수 있고 부작용으로 과도한 행정소요 가능성을 지적함.

3. 선진 기관평가시스템의 주요 시사점

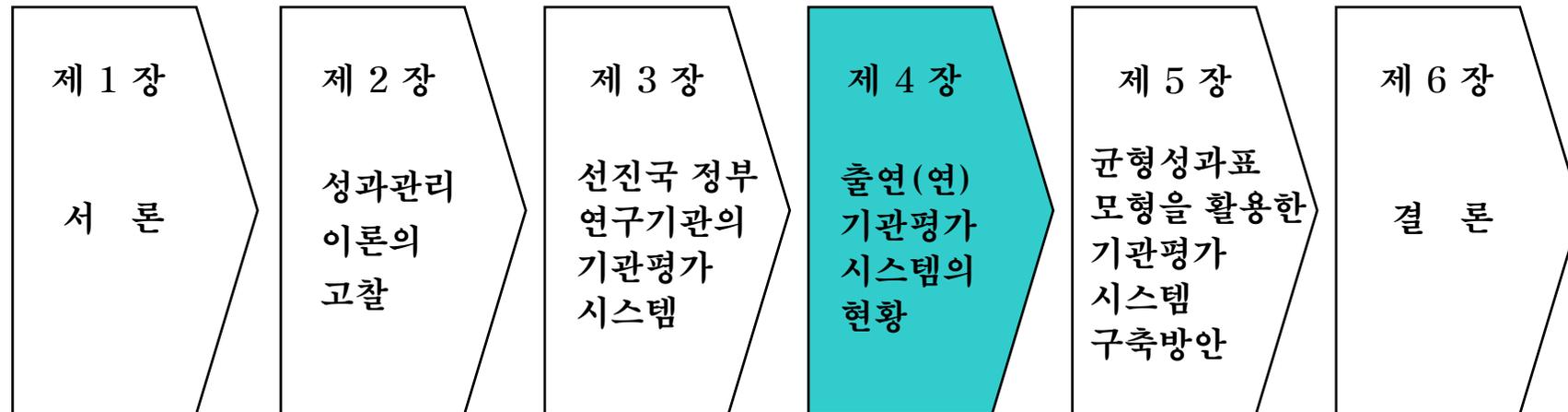


1. 정부연구기관과 상위 관리주체와의 성과협약
 - 성과지표가 평가지표, 성과목표치가 평가기준
 - 성과관리 및 평가시스템의 평가
 - 문제의 분석 및 현안 해결에 노력

2. 기관운영의 자율성 보장
 - 각종 규제의 발굴 및 제거 노력

3. 기관의 성과목표 등 계획과 성과의 공개
 - Accountability

4. 부작용 우려 : 과도한 행정소요 가능성



현재 정부출연연구기관에 대한 기관평가는 연구개발성과평가 및 관리에 관한 기본법, 과학기술기본법, 과학기술계정부출연연구기관 설립운영 및 육성에 관한 법률, 정부산하기관관리기본법 등에 의거 시행되고 있음.

1. 출연(연) 기관평가제도



1.1 기관평가의 법적 근거

구분		주요 기능	법적 근거
평가주체	정부부처	<ul style="list-style-type: none"> · 부처 산하 연구기관의 사업계획서 및 예산서 심의 □승인 · 산하 연구기관의 성과 및 경영 평가 	<ul style="list-style-type: none"> · 연구개발성과평가 및 관리에 관한 기본법 · 과학기술기본법 제 32조 및 동법 시행령 제 38조 · 정부산하기관관리 기본법 · 출연(연) 설립법
	연구회	<ul style="list-style-type: none"> · 각 연구회 산하 연구기관의 경영목표, 사업계획서 및 예산서 심의 □승인 · 산하 연구기관의 성과 및 경영 평가 <ul style="list-style-type: none"> - 경영목표의 달성 정도 - 연구결과의 우수성 □활용성 등 평가 	<ul style="list-style-type: none"> · 과학기술계정부출연연구기관설립운영및육성에 관한법률 제21, 29조 및 동법 시행령 제18-20조 · 각 출연(연)의 정관
평가대상	출연(연)	<ul style="list-style-type: none"> · 연구기관의 경영목표 제출 <ul style="list-style-type: none"> - 연구회 소속 출연(연) · 사업계획서 및 예산서의 제출 <ul style="list-style-type: none"> - 사업의 목표, 방침, 주요내용, 예산을 구분하여 표시 · 연구기관의 임무와 관련한 연구개발 수행 및 성과의 보고 · 결산서의 제출 	<ul style="list-style-type: none"> · 과학기술기본법 제32조 및 동법 시행령 제38조 · 과학기술계정부출연연구기관설립운영및육성에 관한법률 제21, 29조 및 동법 시행령 18-20조 · 정부산하기관관리기본법 · 출연(연) 설립법 · 각 출연(연)의 정관

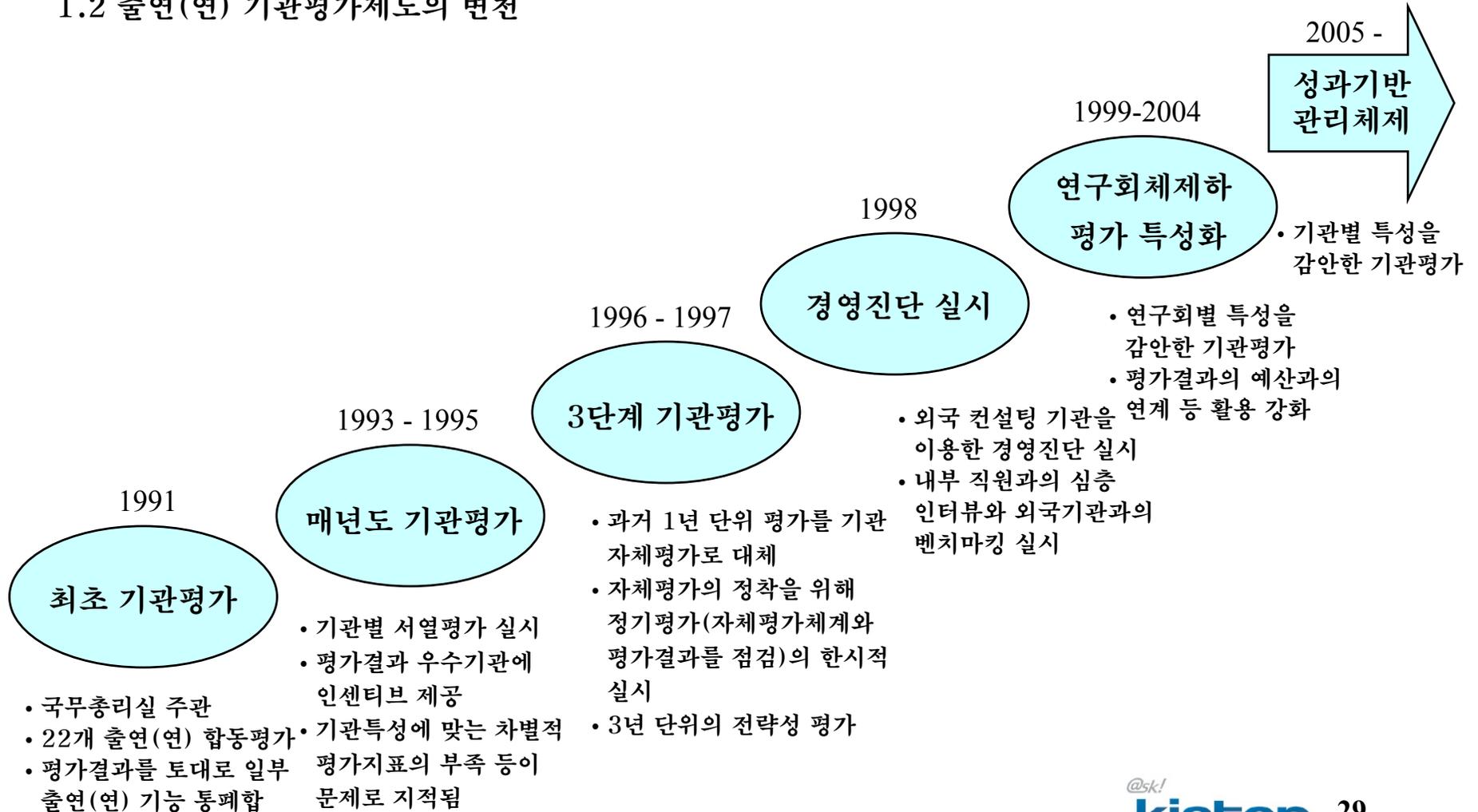
@sk!

1991년 최초의 기관평가가 실시된 이래로 기관평가제도는 평가내용차원에서 보다 심도있고 질적인 진보를 보였으며, 피 평가 기관의 특성을 반영하고자 노력하였고, 상대평가에 의한 등급부여, 평가등급의 기관예산에의 반영 등으로 활용을 강화해 왔음.

1. 출연(연) 기관평가제도



1.2 출연(연) 기관평가제도의 변천

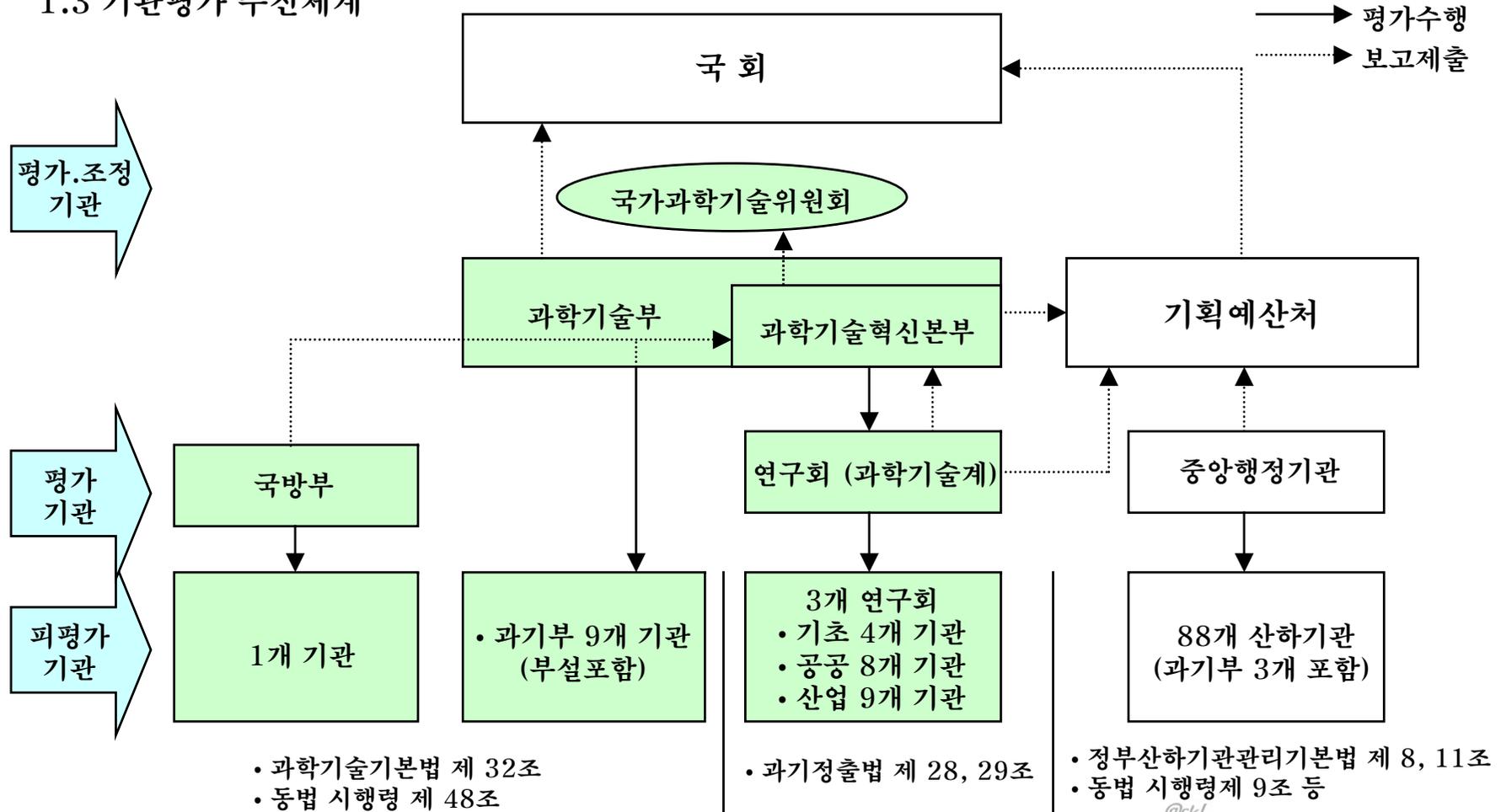


현재 과학기술계 출연(연)은 과기부 소관 9개 기관, 연구회소관 21개 기관, 국방부소관 1개 기관으로 구성되어 있고 해당 부처 (또는 연구회)가 기관평가 주체이며, 국가과학기술위원회가 기관평가결과를 반영한 예산의 종합조정을 실시함.

1. 출연(연) 기관평가제도



1.3 기관평가 추진체계

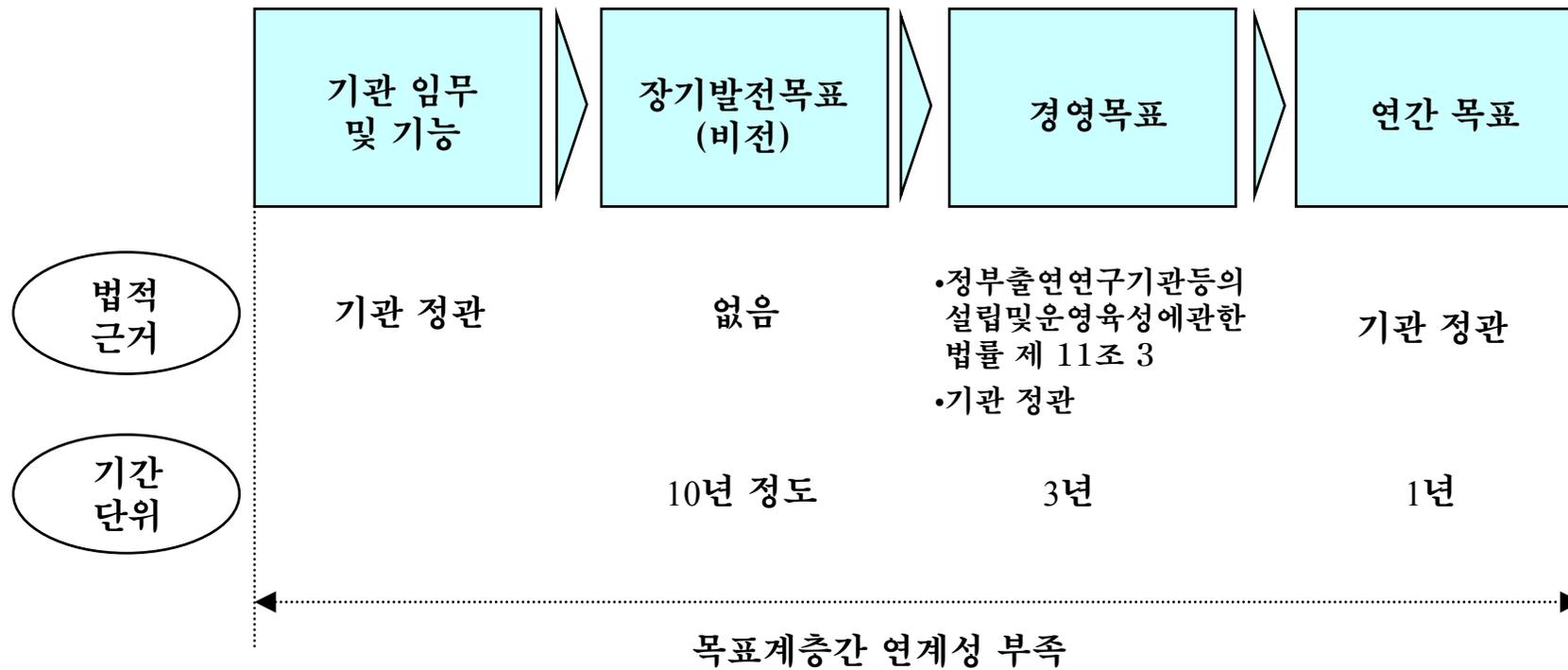


출연(연)은 장기발전목표와 경영목표, 연간목표를 수립하고 있으나 목표계층간 연계성이 부족한 상황임.

2. 출연(연)의 성과목표 및 계획수립



2.1 성과목표체계



자료 : 출연(연) 정관, 장기발전계획, 경영목표, 연간 계획 참조
출연(연) 기획부서 담당자 인터뷰

출연(연) 장기발전계획 및 경영목표의 수립에는 전반적으로 구성원의 의견수렴과 참여가 부족하고 정부와의 합의가 이루어지는 제도적 장치가 미약함. 연간목표의 수립에 있어서도 최근까지 성과목표보다는 활동내용을 포함하였고 구체화된 목표를 제시하지 않아 정부차원의 성과관리가 곤란하였음. 그러나 2005년부터는 과학기술혁신본부의 주도로 사업계획서와 별도로 기관별 성과목표와 성과지표, 기관별 목표치를 제시하도록 하여 검토를 받았음.

2. 출연(연)의 성과목표 및 계획수립



2.2 목표 및 계획의 수립

	현황	문제점
장기발전계획	<ul style="list-style-type: none"> • 기관장 부임 시나 개원 기념으로 작성 • 외부관계자들을 대상으로 공청회 개최 • 이사회에 보고안건으로 상정 (정부와 미합의) 	<ul style="list-style-type: none"> • 구성원의 의견수렴 부족 • 정부와의 미합의
경영목표	<ul style="list-style-type: none"> • 기관장 부임 후 3개월 내에 작성, 연구회제출 • 구성원들에게 발표하고 의견수렴 	<ul style="list-style-type: none"> • 구성원의 의견수렴 부족
연간목표	<ul style="list-style-type: none"> • 정관 요구사항으로 사업목표, 방침, 주요내용, 예산을 제시 	<ul style="list-style-type: none"> • 성과목표보다는 활동내용을 포함 • 구체화된 목표를 제시하지 않음.
예산요구서	<ul style="list-style-type: none"> • 사업목적 및 내용과 예산 제시 	<ul style="list-style-type: none"> • 구체적인 성과목표 및 성과 미 제시

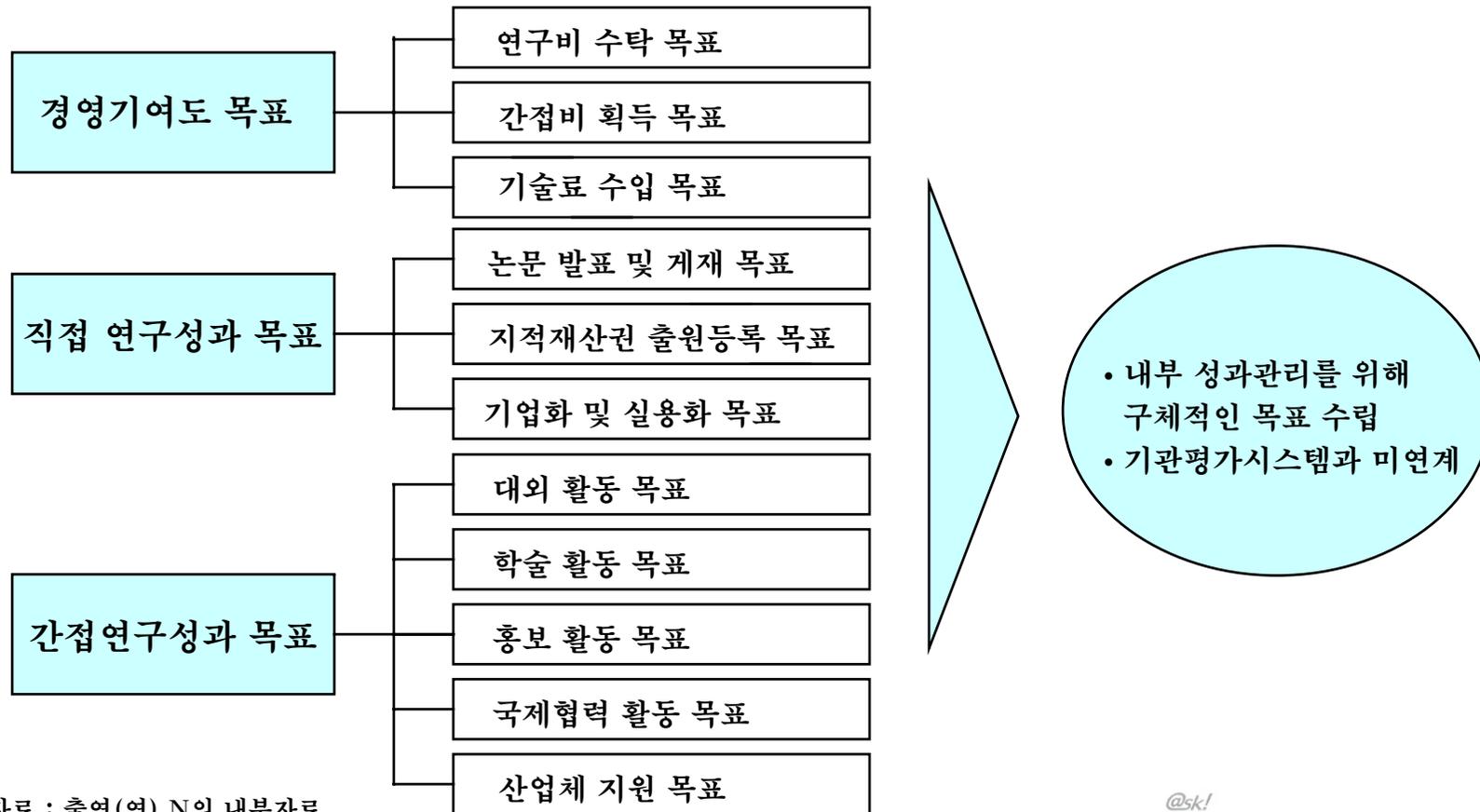
자료 : 출연(연) 정관, 예산요구서, 연간사업계획서, 출연(연) 기획담당자 인터뷰

일부 출연(연)들은 내부 성과관리를 위해 구체적인 성과목표를 설정하여 개인별로 배분하고 성과목표의 달성도를 보상과 연계하고 있음. 그러나 이러한 내부 성과관리시스템과 정부(연구회)의 기관평가시스템은 상호 연계되어 있지 않음.

2. 출연(연)의 성과목표 및 계획수립



2.3 연간 성과목표 내용 : 출연(연) N의 내부관리용



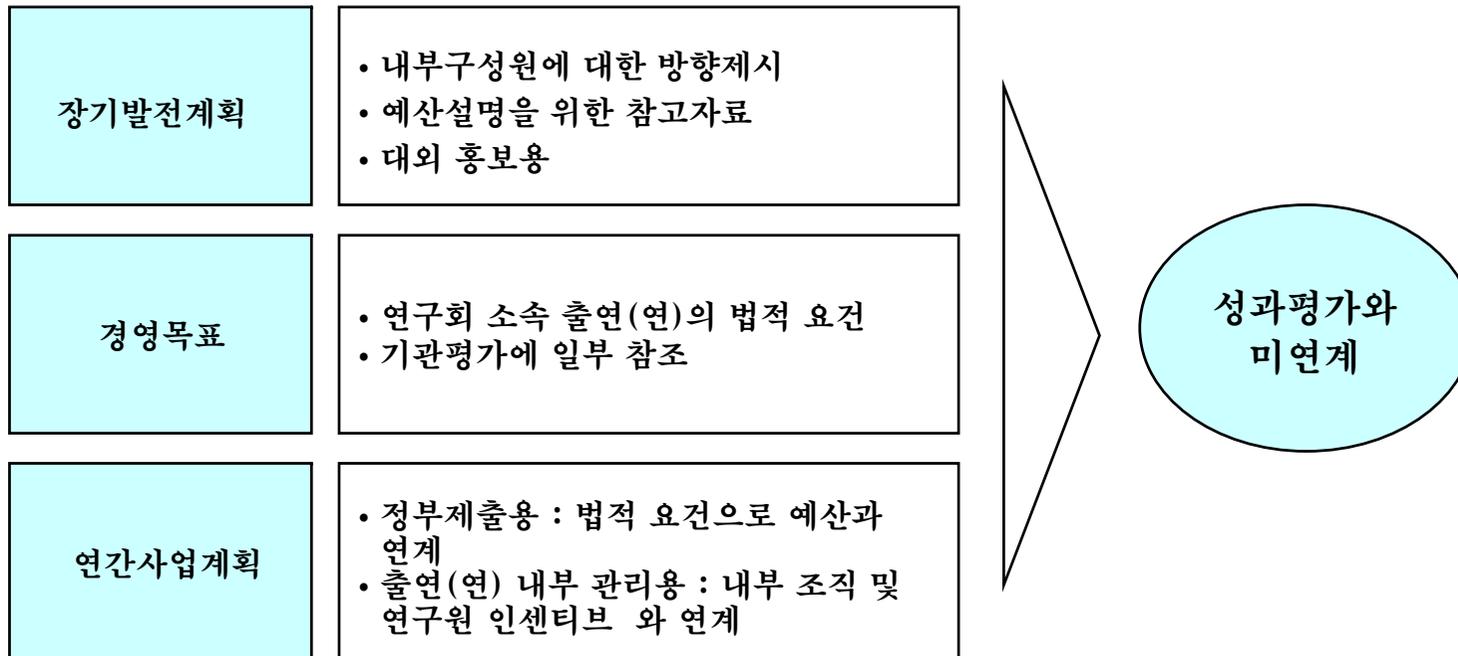
자료 : 출연(연) N의 내부자료

출연(연)의 목표는 출연(연) 내부의 성과평가와의 연계가 미흡하고, 특히 내부 성과관리시스템도 정부의 출연(연) 기관평가시스템과 연계되어 있지 않음.

2. 출연(연)의 성과목표 및 계획수립



2.4 목표 및 계획의 용도



자료 : 출연(연) 정책기획 담당자와의 인터뷰

출연(연)의 성과평가는 매년 기관전략, 기관운영, 연구사업 분야의 내용을 포괄하여 이루어지며 평점에 따라 순위 및 등급을 부여하고, 이를 토대로 기관예산 및 기관장 성과급 연봉이 결정됨.

3. 출연(연)의 성과평가



3.1 성과평가

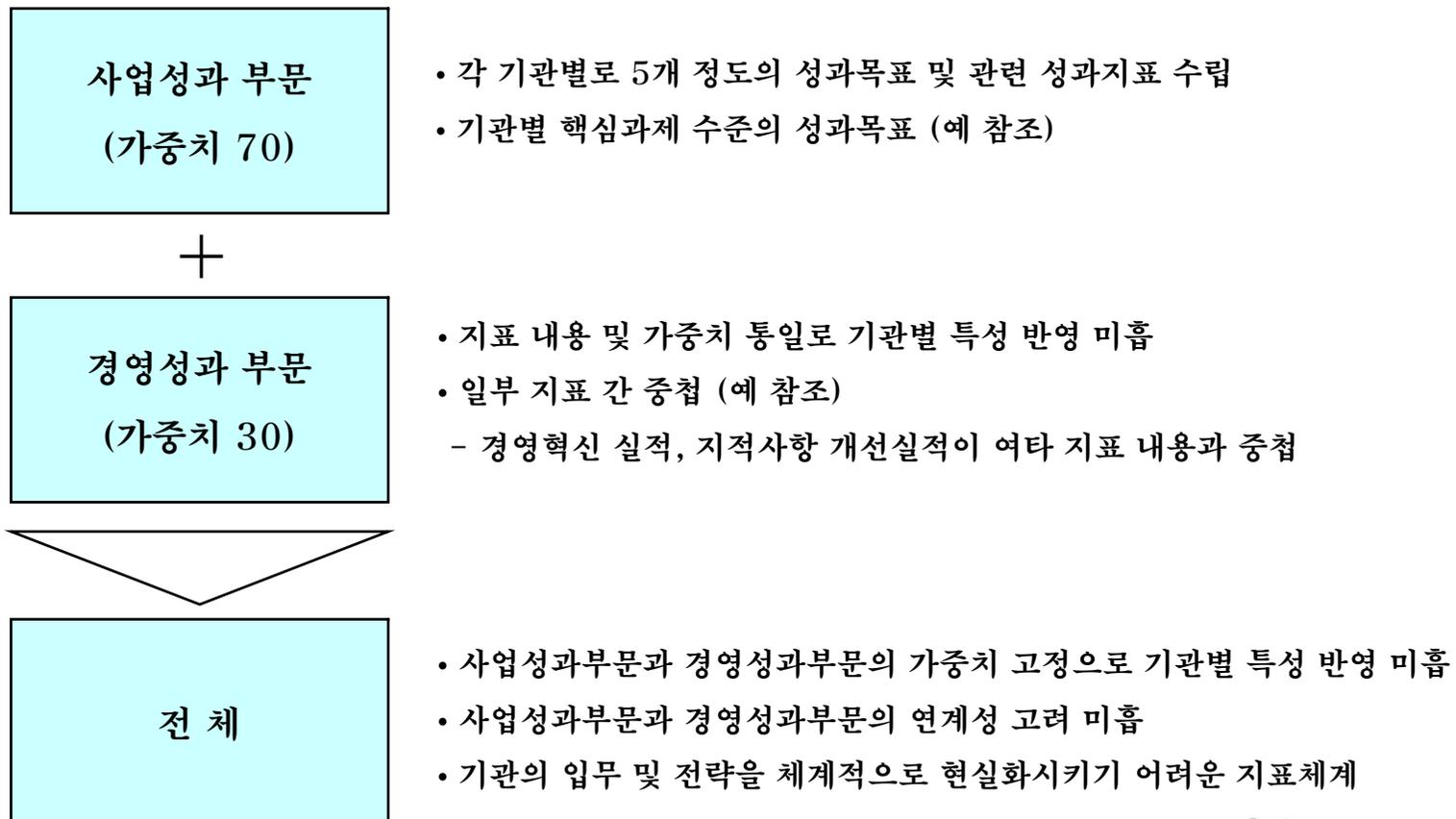
	현 황	문제점
평가항목 및 지표	<ul style="list-style-type: none"> 평가주체가 구성하여 의견수렴 기관간 비교 및 상대평가를 위해 공통 지표를 주로 활용 매년 기관전략, 경영, 연구사업 분야의 내용을 포괄하여 평가 	<ul style="list-style-type: none"> 출연(연)별 특성 반영 미흡 평가지표간 인과관계와 역량 및 성과 지표간 불균형 평가대상기간 중 혹은 평가대상기간 종료 이후 결정
평가기준	<ul style="list-style-type: none"> 전년도 실적을 기준으로 당해 연도 성장분을 평가 국내외 기관을 벤치마킹 	<ul style="list-style-type: none"> 기관임무, 규모, 역사 등 차이로 상대 평가를 위한 평가기준 설정의 어려움
평가결과의 도출	<ul style="list-style-type: none"> 정성적 평가의견 및 권고사항 도출 평점에 따라 강제배분 등급부여 	<ul style="list-style-type: none"> 강제배분 평가등급에 대한 출연(연)의 수용도 미약
평가결과의 활용	<ul style="list-style-type: none"> 평가의견 및 권고사항과 평가등급은 출연(연)으로 통보, 차년도 기관평가 시 개선실적 점검 평가등급에 따라 출연(연) 기본사업비 및 기관장의 성과급 연봉 결정 	<ul style="list-style-type: none"> 평가등급에 따른 예산배분보다 평가 내용에 근거한 예산배분이 필요

출연(연) 평가지표는 사업성과부문과 경영성과부문의 연계성 고려 미흡, 일부 지표의 중첩, 지표내용 및 가중치의 통일 등 기관의 임무 및 전략을 체계적으로 현실화시키기 어려운 체계로 되어 있음.

3. 출연(연)의 성과평가



3.2 출연(연) 평가지표체계



3. 출연(연)의 성과평가



3.2 출연(연) 평가지표체계 (사업성과 부문의 예)

기능	중점연구[사업] 분야	'05년 성과 목표	성과지표
실용화 연구개발	생산기반기술 분야	① 금속소재 인공지능형 설계 시스템 개발	① 속도, 인공지능화, 모듈다양성, 해석정확도, 사용자친화성의 5개 핵심성과척도에서 세계 최고 수준 달성 ② 해석에 의한 설계지원으로 불량률 5% 이하, 의뢰로부터 최종방안 완성소요시간 3일 이내 ③ 부품소재설계전문인력 양성 [6회, 90명 이상] ④ 공정해석 시스템 지원 : 30업체 이상 [경제적 효과 연간 119억] ⑤ S/W 신규보급 10회, 기술료 60만원 ⑥ 특허 11건, 논문 10건, 학회발표 24회
	생산기반기술 분야	② 차세대 LCD-BLU 용 금형기술 개발	① 2인치, 6인치급 Micro-Optical Pattern 금형 2종 모두 기술개발 성공 ② 2인치, 6인치급 Micro-Optical Pattern 금형 2종 모두 시제품 개발 성공 ③ 관련민간 상용화 과제 수탁 주주 : 2건 이상 ④ 특허 8건, 논문 4건, 학회발표 8건
	부품·소재분야	③ PTT 섬유 상품화 기술개발	① PTT 원사 Pilot Paint 조건 2whd 모두 성공 ② 신상품 4종(카페트, 경편류, 환편류, 직물류) 모두 개발 성공 ③ 단위제품 80종 이상 개발 ④ 기술지원 50건 이상 ⑤ 특허 2건, 논문 2건, 학회발표 4건

3. 출연(연)의 성과평가



3.2 출연(연) 평가지표체계 (사업성과부문의 예)

기능	중점연구[사업] 분야	'05년 성과 목표	성과지표
실용화 연구개발	생산시스템분야	④ 지능형로봇 시스템의 S/W 통합도구개발	① 로봇용 개방형 분산컴포넌트 6개 이상 개발 ② 로봇 소프트웨어 프레임워크 4개 이상 개발 ③ 이식된 운영체제, 프로세서 및 지원가능한 통신프로토콜 14개 이상 개발 ④ 모듈형 지능형 로봇 플랫폼 7개 이상 개발 ⑤ 기업 및 대학에 기술 이전 30건 이상 ⑥ 특허 5건, 논문 5건, 학회발표 15건
	생산기반기술분야	⑤ 사출금형 협업허브 시스템 개발	① 협업 프로젝트 통합 운영 400건 이상 ② 작년 대비 납기 단축 30% 이상 ③ 작년 대비 금형제작 불량 수정 회수 감소 50% 이상 ④ 월평균 엔지니어링 협업 프로젝트 운영 10건 이상 ⑤ 참여기업 매출액 120억원 이상 달성 ⑥ 프로그램 5건, 학회발표 7건
생산현장 실용화 기술지원	부품·소재분야	⑥ 생산기술혁신형 창업보육사업	① 입주업체 매출액 450억원 이상 달성 ② 입주업체 56래 이상 달성 ③ 작년 대비 공용설비 활용도 20% 이상 증가 ④ 공용실험실 활용 300건 이상 ⑤ 공동연구개발을 위한 자금 15억원 이상 확보 ⑥ 기술지원을 위한 자금 5억 이상 확보 ⑦ 1인 1사 연구책임자 선정 100% 달성

3. 출연(연)의 성과평가



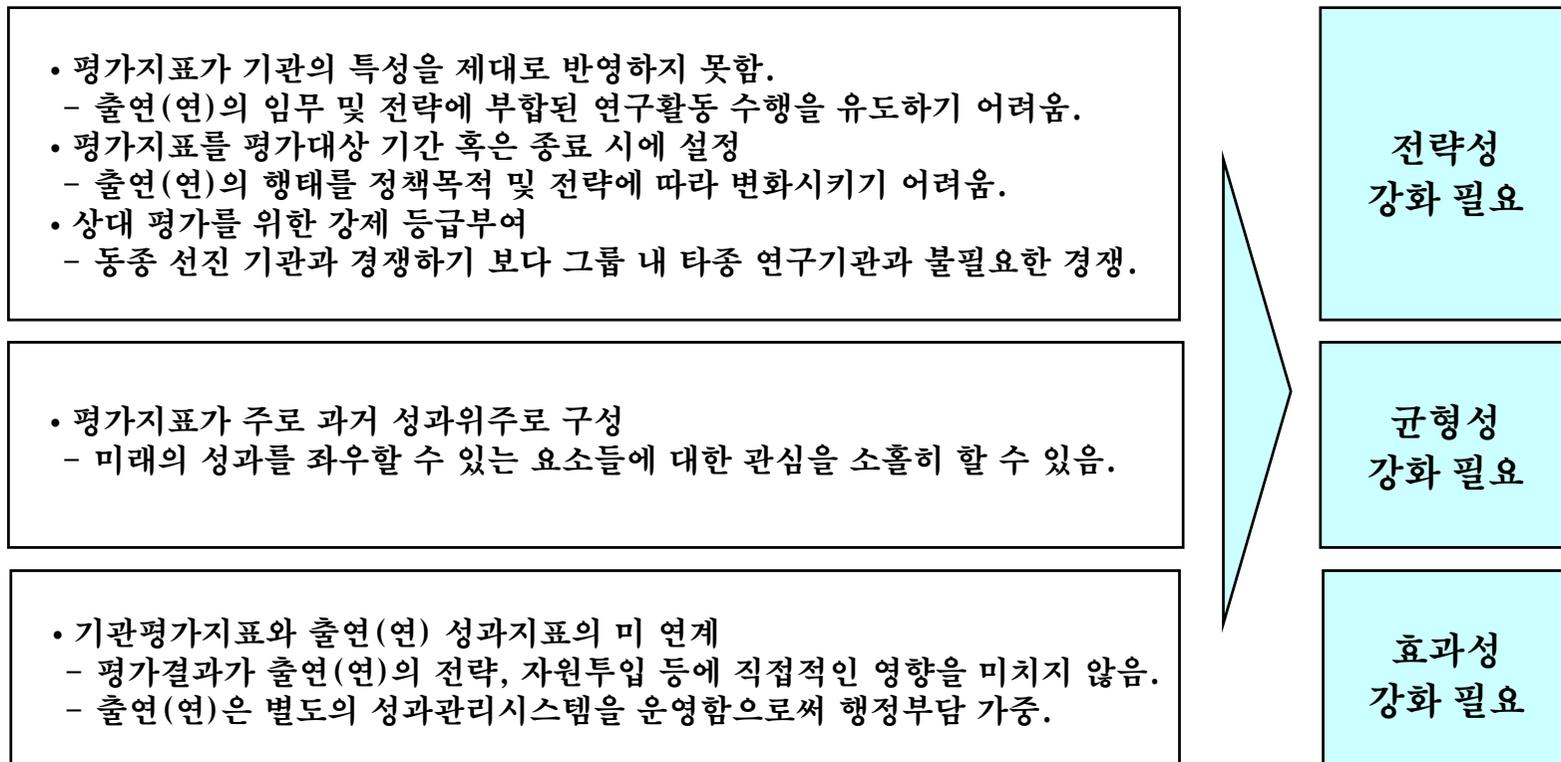
3.2 출연(연) 평가지표체계 (경영성과부문의 예)

평가항목	평가지표	배점	평가기준
1. 책임 및 혁신경영 (14점)	1.1 책임경영과 리더십	5	<ul style="list-style-type: none"> • 경영목표 수립 및 달성도 • 연구활성화 방안 이행실적 평가 등
	1.2 경영혁신 실적	7	<ul style="list-style-type: none"> • 경영혁신 성과의 우수성 <ul style="list-style-type: none"> - 예산처의 '05 혁신수준평가결과 환산 반영 • 정부시책 호응도 <ul style="list-style-type: none"> - 여성과학자채용 및 근무환경개선 실적 - 부패방지 및 근무기강확립 점검결과
	1.3 지적사항개선실적	2	<ul style="list-style-type: none"> • 전년도 기관평가 지적사항 개선실적
2. 자원운용 (8점)	2.1 인사 및 재무관리	6	<ul style="list-style-type: none"> • 우수인력 확보 및 역량제고 노력 • 인력구조 개선 및 인력교류 실적 • 업적평가 및 성과보상제도 운영실적 • 재정구조 안정성 및 집행의 건전성 • 예·결산 운용의 합리성 및 투명성
	2.2 연구 인프라 관리	2	<ul style="list-style-type: none"> • 연구기장비 및 시설인프라의 공동활용 실적 • 신규 연구시설 및 기장비 확보 전략과 실적
3. 사업 및 성과관리 (8점)	3.1 사업기획·평가 관리	2	<ul style="list-style-type: none"> • 사업기획의 전략성 • 사업 수행·평가 관리의 적절성
	3.2 성과확산 실적	3	<ul style="list-style-type: none"> • 지식이전 및 확산 체계의 우수성 • 기술이전 및 사업화 실적 (기술료 등)
	3.3 연구협력 네트워킹	3	<ul style="list-style-type: none"> • 연구협력 네트워킹시스템의 적정성 • 산·학·연 연구협력 성과 • 글로벌 연구협력 성과 • 지역혁신 지원성과 등
합계	3개 항목 8개지표	30	

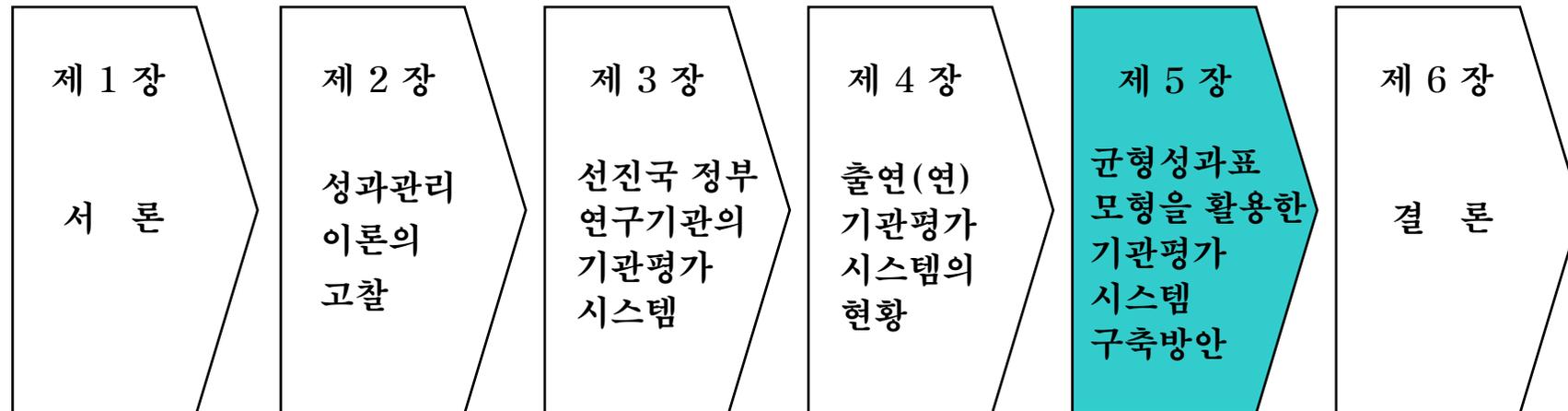
@skl

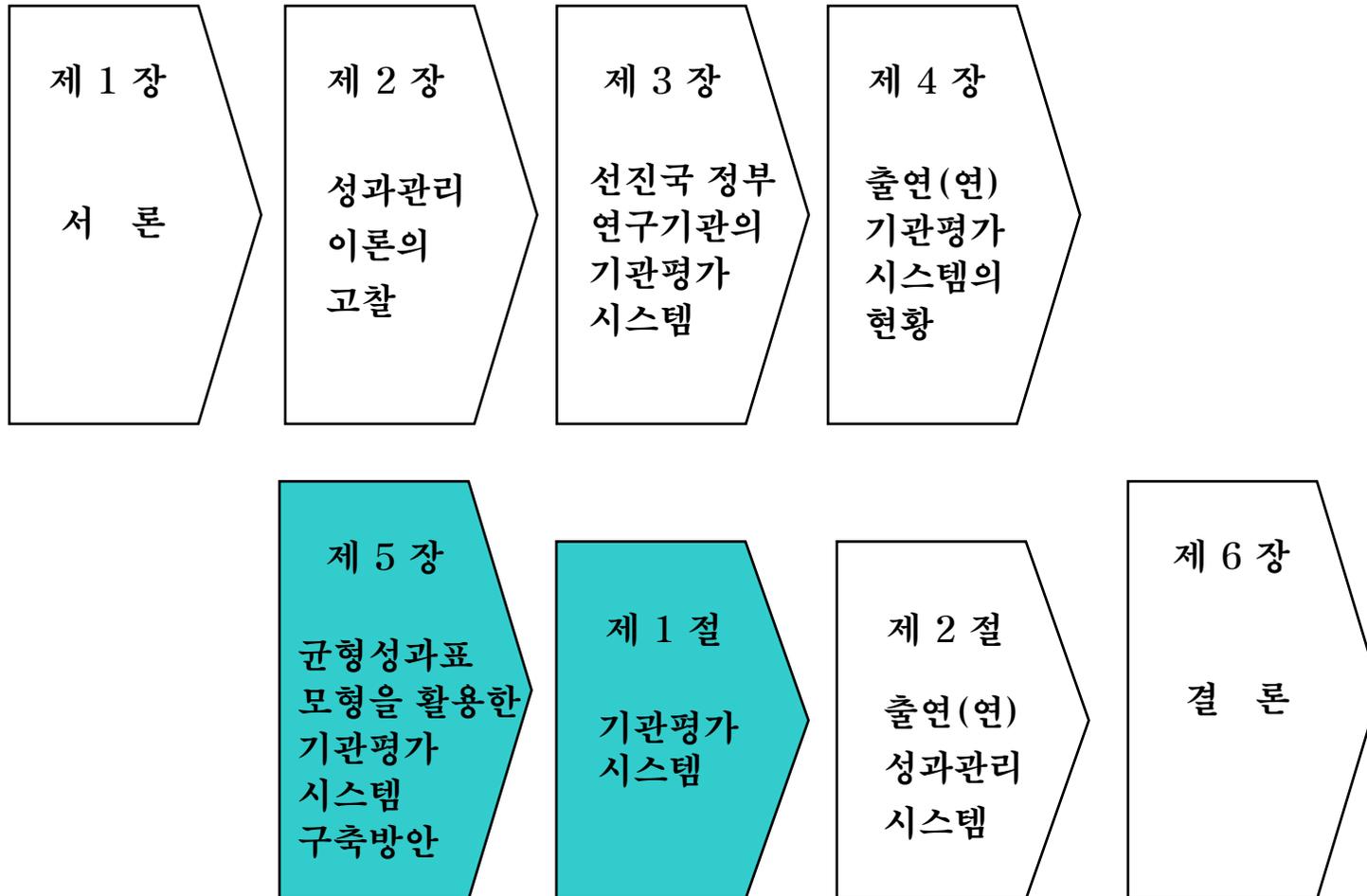
요약하면 출연(연) 기관평가시스템은 향후 기관의 임무 및 전략, 목표에 맞는 핵심성과지표를 도출하여 활용하되, 과거 성과지표와 미래 성과지표를 균형있게 구성하고 출연(연) 내부 성과관리와 연계시킴으로써 유효성을 제고할 필요가 있음.

4. 출연(연)의 기관평가시스템의 현황 요약



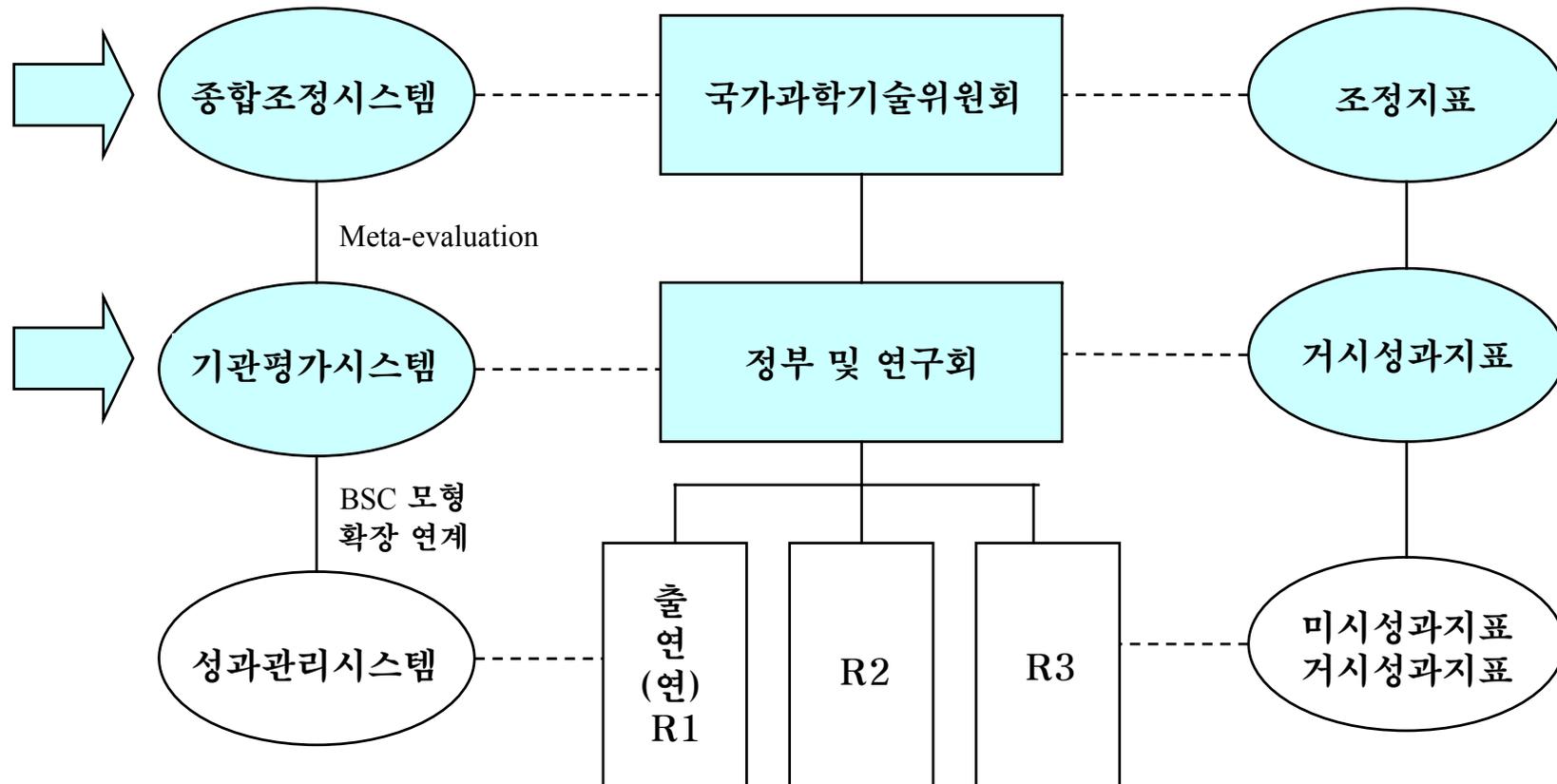
자료 : 팀 분석





본 절에서는 출연(연)의 상위관리주체인 정부(연구회)의 기관평가시스템과 국가과학기술위원회의 종합조정시스템 그리고 양자의 연계관계에 관하여 설명함.

1. 개요 : 주요 연구내용

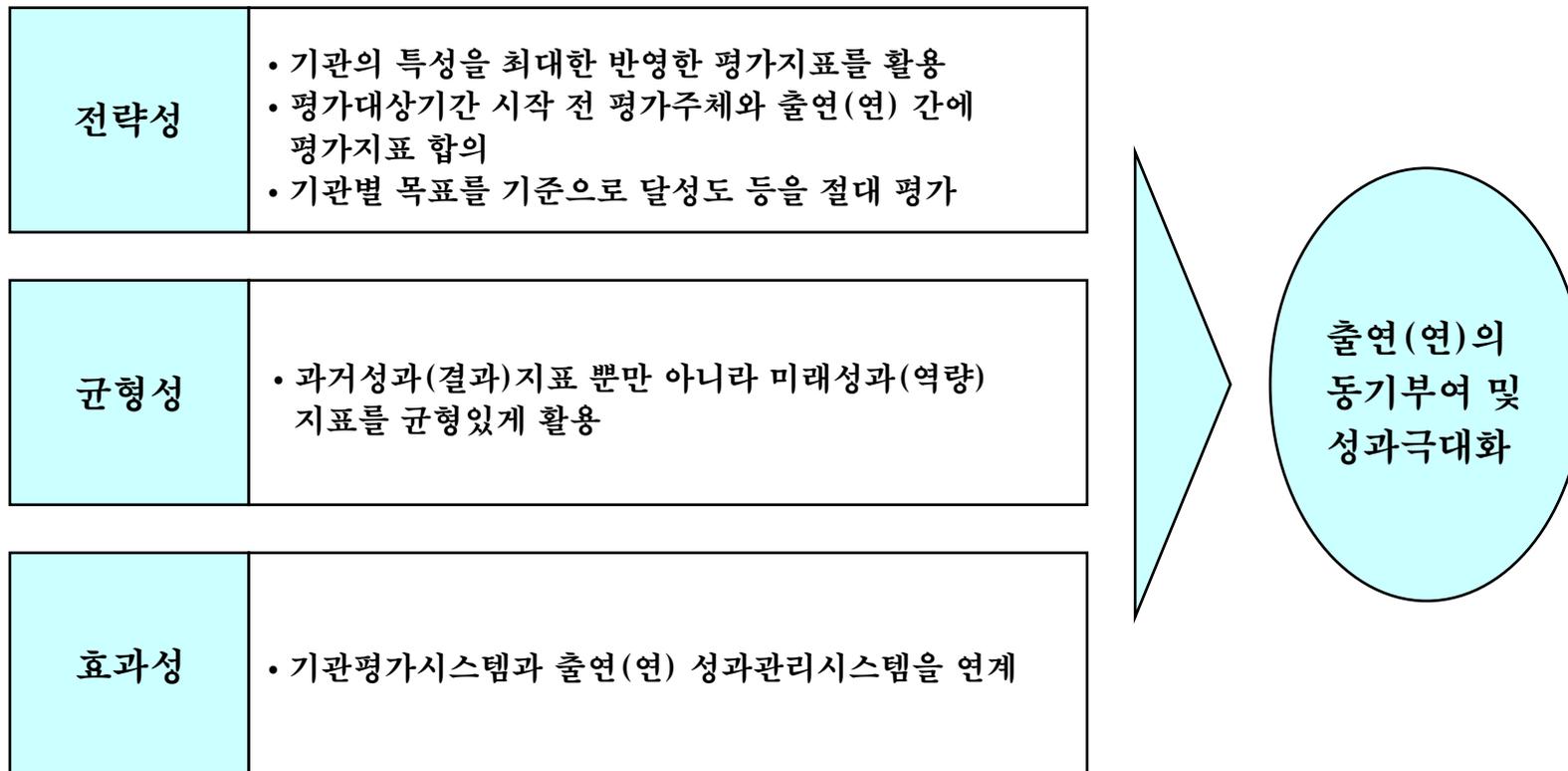


기관평가시스템의 기본방향은 평가주체인 정부(연구회)와 피평가기관인 출연(연)과의 평가지표의 합의, 과거성과지표와 미래성과지표의 균형적인 활용, 기관평가시스템과 성과관리시스템의 연계 등을 통해 출연(연)의 동기부여 및 성과극대화를 도모하는 것임.

2. 출연(연)의 기관평가시스템의 기본 틀



2.1 기관평가시스템의 기본방향

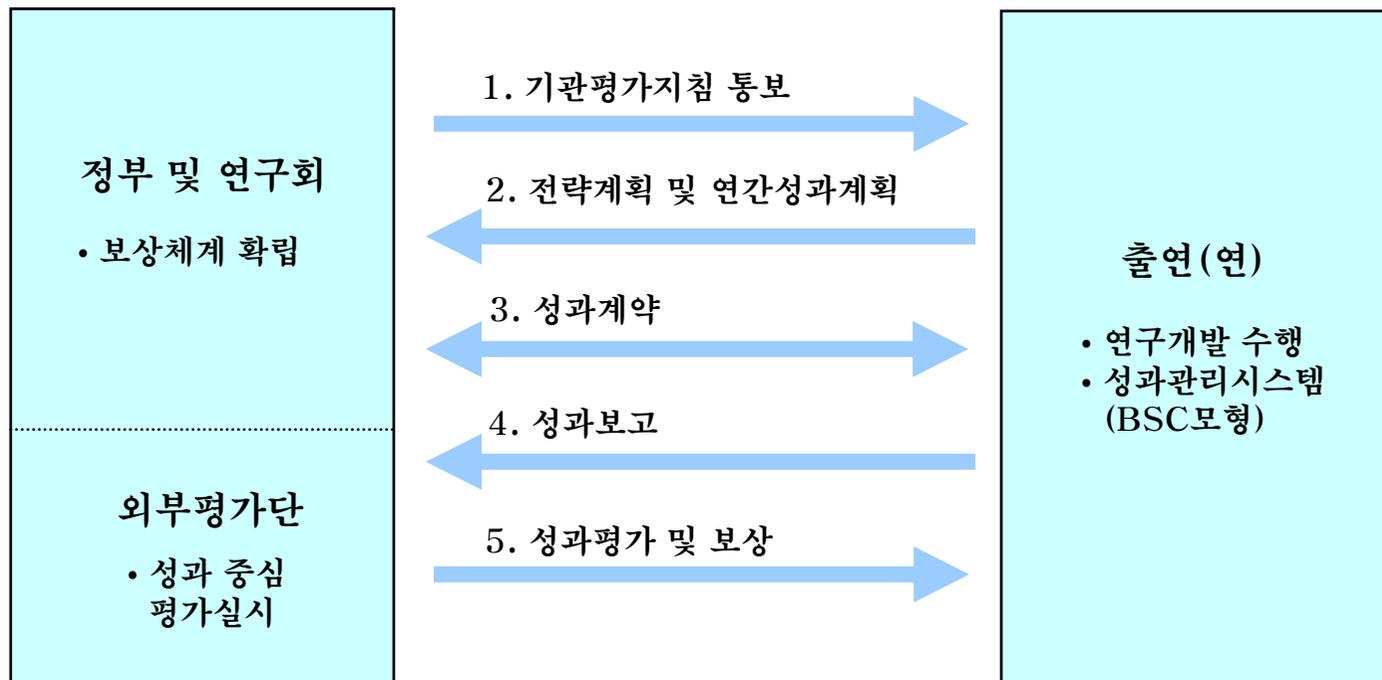


기관평가시스템의 기본구조는 먼저 정부(연구회)가 기관평가지침을 통보하고 출연(연)이 전략계획 및 연간성과계획을 제출하여, 양자 간에 성과계약을 맺고 출연(연)이 연구수행기간(1년) 종료 후 성과를 보고하면, 정부가 성과를 평가하고 보상하는 구조임.

2. 출연(연)의 기관평가시스템의 기본 틀



2.2 기관평가시스템의 기본구조

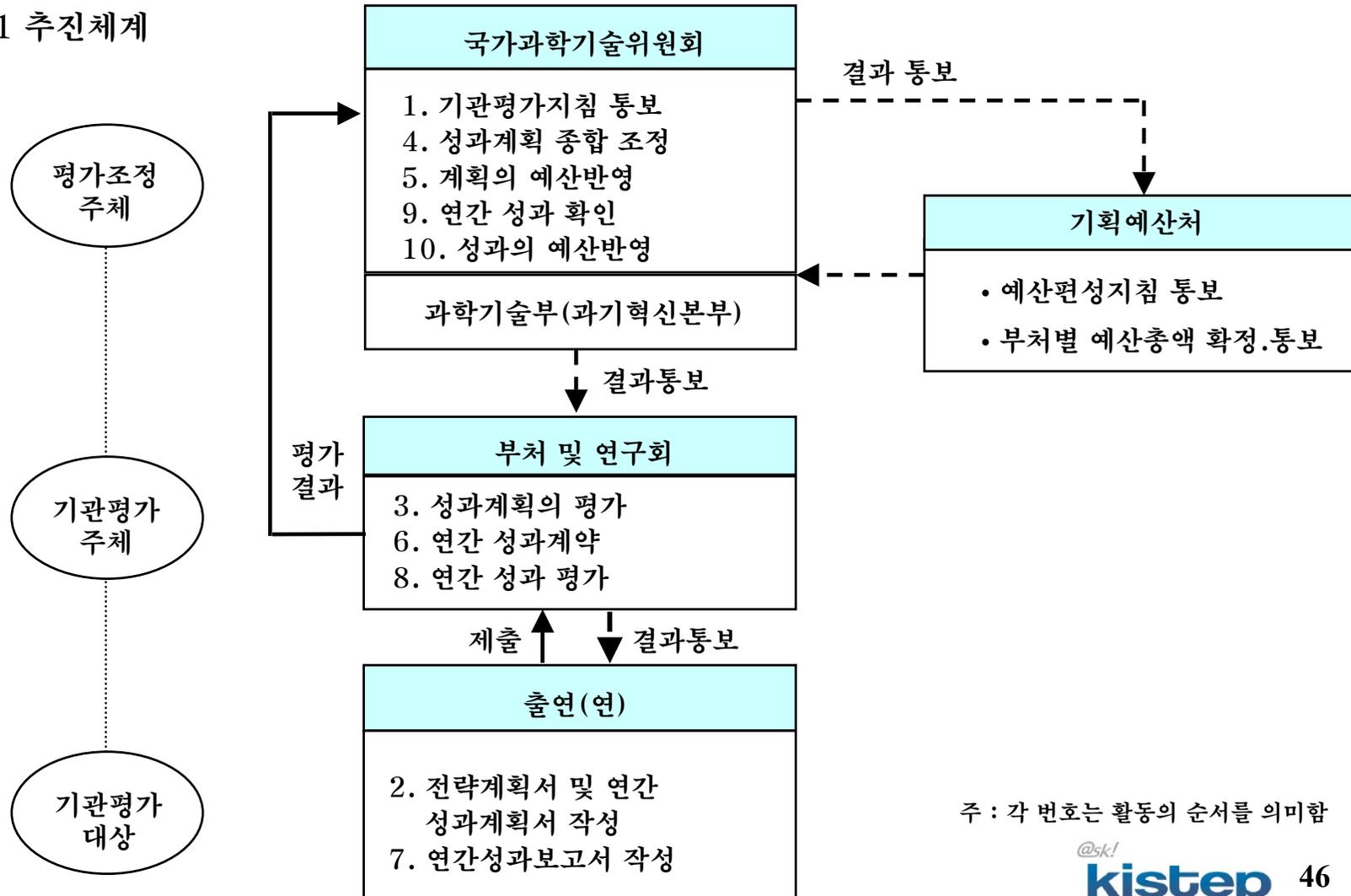


출연(연) 기관평가 관련 각 주체별 활동을 정리하면 다음과 같음.

3. 출연(연)의 기관평가체계



3.1 추진체계



주 : 각 번호는 활동의 순서를 의미함

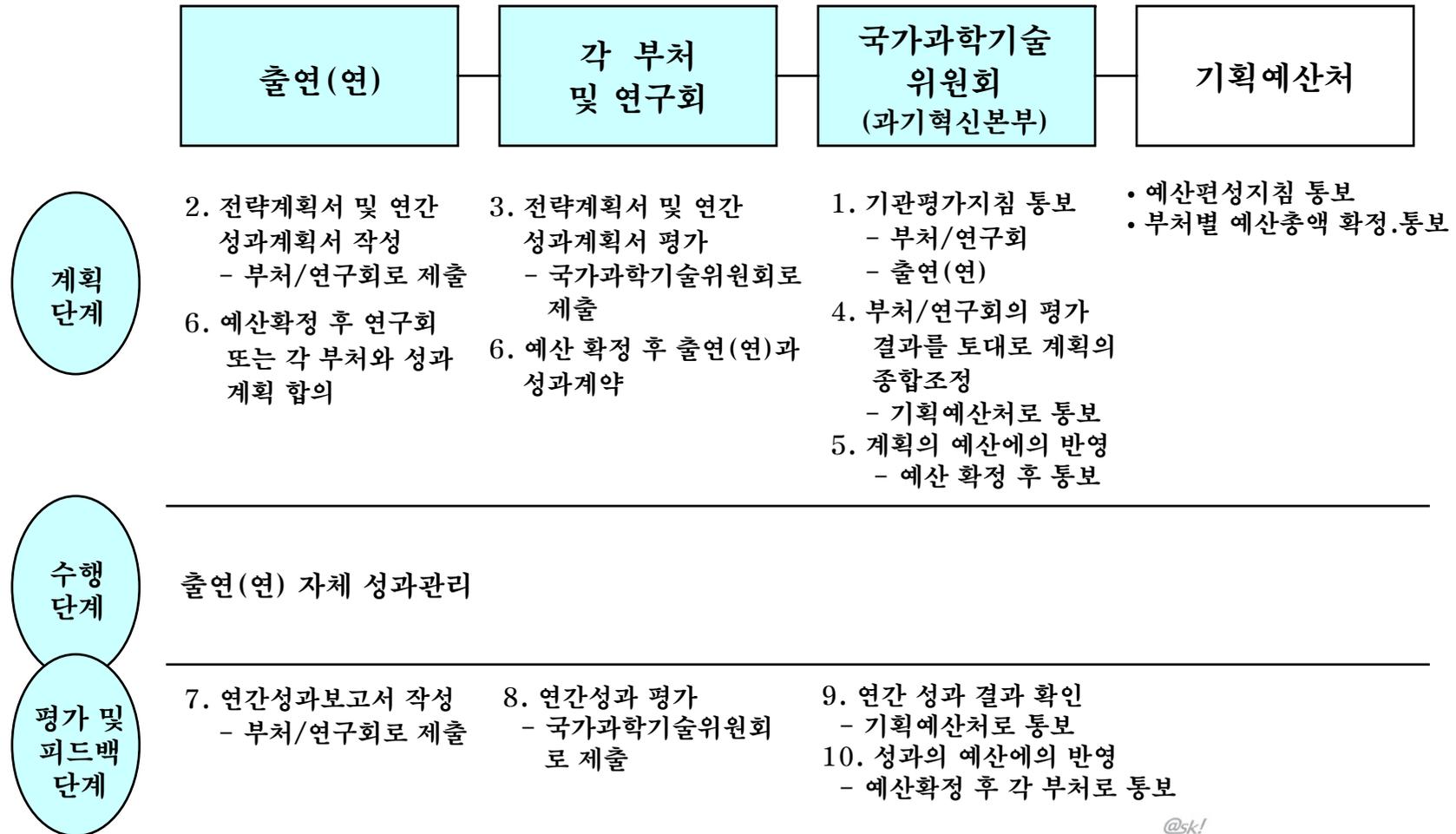
출연(연) 기관평가와 관련하여 단계별 (계획단계, 수행단계, 평가 및 피드백 관계)활동을 정리하면 다음과 같음.

3. 출연(연)의 기관평가체계



3.2 단계별 주요 활동

주 : 각 번호는 활동의 순서를 의미함



출연(연)은 5년 정도의 전략계획서를 작성하여 정부(연구회)에 제출하며, 내용으로 기관임무, 기관의 전체성과목표 및 단계별 목표, 추진전략, 외부영향요소 등을 포함하여야 함.

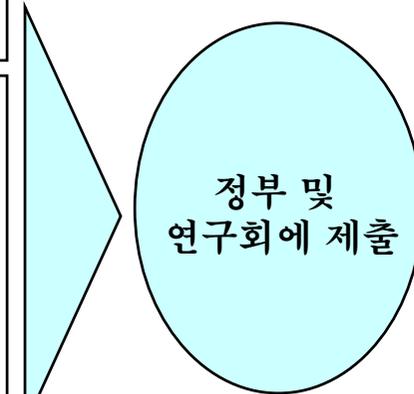
4. 출연(연) 기관평가의 추진 내용



4.1 계획 및 목표수립

1) 전략계획서의 작성 및 제출

작성 주체	각 출연(연)
작성대상 기간	<ul style="list-style-type: none"> • 5년 이상으로 작성(N년 ~ N+4년 이상) • 매 3년마다 수정
주요 내용	<ol style="list-style-type: none"> 1. 기관 임무 : 기관의 설립목적에 기술하되 기관이 만족시켜야 할 고객, 창출할 성과 내지 부가가치. 그리고 달성 방법을 개략적으로 기술 2. 기관의 전체 성과 목표 및 단계별 목표 : 전략계획 기간 동안 달성하고자 하는 기관 전체 목표와 단계별 및 연도별 목표 3. 추진 전략 : 기관 목표 달성에 필요한 과정, 방법, 자원 투입 등과 관련한 구체적인 수단, 주요 프로그램의 추진계획 등 4. 외부 영향 요소 : 기관의 목표 달성에 영향을 미칠 수 있는 외부 환경적 영향 요소의 명시와 규제철회 또는 규제신설 요청 5. 계획서 작성 절차 및 방법과 참여자



출연(연)은 매년마다 연간성과계획서를 제출하며, 내용으로는 회계연도의 성과목표, 성과지표, 추진전략, 외부영향 요소, 측정치의 검증방법, 그리고 성과목표 달성을 위한 각 활동별 예산요구서가 포함되어야 함.

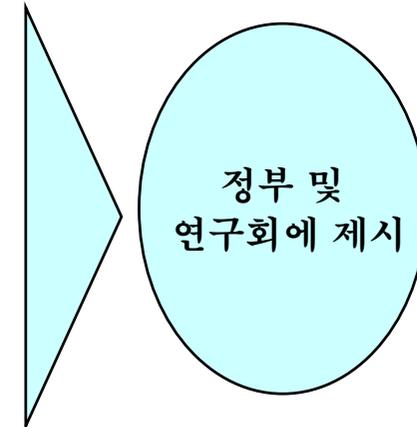
4. 출연(연)기관평가의 추진 내용



4.1 계획 및 목표수립

2) 연간성과계획서의 작성 및 제출

작성 주체	각 출연(연)
작성대상 기간	1년 단위로 작성(N + 1년)
주요 내용	<ol style="list-style-type: none"> 1. 회계연도의 성과 목표 : 당 회계연도에 기관이 달성하고자 하는 성과목표를 측정 가능한 구체적 수준으로 명시 2. 성과지표 : 성과목표를 측정할 수 있는 성과지표 제시 3. 추진 전략 : 목표 달성에 필요한 과정, 기술, 인력, 자본, 정보 등과 관련한 구체적인 수단, 주요 프로그램의 추진계획 등 4. 외부 영향 요소 : 기관의 목표 달성에 영향을 미칠 수 있는 외부 환경적 영향 요소의 명시와 규제철회 또는 규제신설 요청 5. 측정치의 검증 방법 : 계획서에 사용된 측정치의 타당성을 검증하는데 사용될 수 있는 방법 기술 6. 예산요구 : 성과목표 달성을 위한 각 활동별 예산(안) 요구



출연(연)은 회기년도 종료 후 연간성과보고서를 제출하며, 내용으로는 성과목표와 실제성과와의 비교, 미달성시 사유 및 향후조치, 규제신설이나 철폐효과의 분석내용, 예산사용 실적 등을 포함하여야 함.

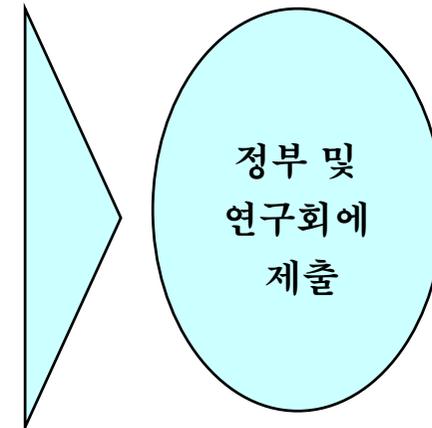
4. 출연(연) 기관평가의 추진 내용



4.2 성과의 보고 및 평가

1) 연간성과보고서의 작성 및 제출

작성 주체	각 출연(연)
작성대상 기간	1년 단위로 작성(N - 1년)
주요 내용	<ol style="list-style-type: none"> 1. 성과목표와 실제성과와의 비교 : 연간성과계획서에 제시한 성과 목표와 실제 달성 성과와의 비교 <ul style="list-style-type: none"> - 정부출연금 부문 성과와 자체수입 부문 성과를 구분하여 명시 2. 미달성시 사유 : 성과목표의 미달성시 그 원인 분석 제시 3. 향후 조치 : 미달성 목표의 달성을 위한 추진계획이나 조치요망 사항 제시 4. 규제의 효과 : 규제신설이나 규제철폐의 효과를 분석하여 제시 5. 예산 사용 실적



정부(연구회)는 전략계획, 연간성과계획, 연간성과를 평가함에 있어서 먼저 전문가의 분석을 토대로 현장 방문평가를 실시하고, 평가위원으로 고객 및 이해관계자를 중심으로 구성하되 경영전략분야와 과학기술분야의 전문성을 균형있게 유지하는 것이 바람직함.

4. 출연(연) 기관평가의 추진 내용



4.3 성과 및 계획의 평가

1) 평가대상 및 방법

평가 주체	정부 및 연구회
평가 대상 자료	<ul style="list-style-type: none"> • 전략계획서 • 연간성과계획서 • 연간성과보고서
주요 평가 내용	<ul style="list-style-type: none"> • 각 기관별로 상기 계획서 및 보고서의 타당성을 평가 • 목표나 성과뿐만 아니라 추진전략, 기관운영 등 전반적인 내용을 평가
평가 방법	<ul style="list-style-type: none"> • 평가형태 <ul style="list-style-type: none"> - 전문가의 분석, 현장방문 평가 - 기관의 내용 발표 및 토의, 현장 인터뷰 및 검증 후 평가 • 평가위원 <ul style="list-style-type: none"> - 고객 및 이해관계자 등 - 경영전략분야와 과학기술분야 전문가로 구성

출연(연)의 전략계획, 연간성과계획, 연간성과결과에 대한 평가지표는 다음과 같음.

4. 출연(연) 기관평가의 추진 내용



4.3 성과 및 계획의 평가

2) 평가지표

평가대상	평가 지표
전략 계획	<ul style="list-style-type: none"> • 임무 정의의 환경부합성 • 전략목표의 타당성 • 전략목표와 연간목표의 연계성 • 목표달성을 위한 접근방법 및 전략의 적절성 • 목표에 영향을 미치는 외부요소의 타당성 • 전략계획서 작성 방법 및 절차의 합리성 등
연간 성과 계획	<ul style="list-style-type: none"> • 성과목표의 구체성 및 타당성 • 성과 측정치의 성과목표와의 연계성 • 연간성과목표와 전략목표 및 기관임무와의 연계성 • 연간성과목표의 전략과의 연계성 • 자료 및 측정치 검증 방법의 타당성 등
연간 성과 결과	<ul style="list-style-type: none"> • 성과목표의 달성도 • 성과목표 미달성시 사유의 타당성 • 성과목표 미달성시 향후 추진계획의 타당성 • 규제 철폐 및 신설 효과분석의 타당성 등

정부(또는 연구회)가 작성하는 평가보고서에는 출연(연)별 성과목표 및 성과결과요약과 평가방법, 평가결과가 포함되고 첨부자료로 전략계획서, 연간성과계획서, 연간성과보고서가 첨부되어야 함.

4. 출연(연) 기관평가의 추진 내용



4.3 성과 및 계획의 평가

3) 평가보고서 포함내용

<p>목표 및 성과 요약</p>	<p>연구회 또는 부처 소속 출연(연)의 목표 및 성과 요약 (평가결과 수정 조정된 내용)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 기관 임무 • 전략목표(N ~ N + 4년) • 성과목표 및 성과목표 달성도(N-1년) • 성과목표 내용(N, N+1년) : 예산 포함
<p>평가 방법</p>	<p>각 출연(연)의 평가에 사용한 방법</p> <ul style="list-style-type: none"> • 평가체계 및 절차 • 평가위원의 구성 및 운영 • 평가지표 및 항목체계 등
<p>평가 결과</p>	<p>평가항목별 평가의견 및 종합평가의견</p>
<p>첨부 자료</p>	<p>평가결과 수정, 보완된 각종 계획서 및 성과보고서</p> <ul style="list-style-type: none"> • 전략계획서 • 연간성과계획서 • 연간성과보고서

@sk!

정부(연구회)가 소관 출연(연)에 대한 평가를 실시하고 평가결과보고서를 정부(연구회)에 제출하면 국가과학기술위원회는 성과목표 및 성과결과에 대한 평가결과를 심의·조정함.

4. 출연(연) 기관평가의 추진 내용



4.4 성과 및 계획의 종합조정

1) 조정주체 및 방법

조정 주체	국가과학기술위원회
조정대상 자료	각 부처 및 연구회가 제출한 평가보고서
주요 조정 내용	<ul style="list-style-type: none"> • 각 기관별 (N-1)년도 목표달성도 확인 <ul style="list-style-type: none"> - 각 연구회 또는 부처가 산하 연구기관에 실시한 기관평가시스템의 타당성 및 평가결과의 평가 • 각 기관별 (N+1)년도 목표 심의 및 종합조정 <ul style="list-style-type: none"> - 목표달성도 확인결과와 목표심의 결과를 토대로 종합조정
조정 방법	<ul style="list-style-type: none"> • 심의 및 조정방식 <ul style="list-style-type: none"> - 부처 및 연구회의 발표 및 토의 후 심의평가 • 심의 및 조정위원 <ul style="list-style-type: none"> - 국가과학기술위원회 전문위원회와 분야별 소위원회 활용 - 경영전략분야와 과학기술분야 전문가로 구성

성과평가시스템 및 목표평가시스템에 대한 평가(Meta-evaluation)를 위해 평가자원의 충분성, 평가 메카니즘의 적절성, 평가결과 도출의 합리성, 평가결과의 유용성, 대안발굴 노력 정도 등을 평가지표로 활용할 수 있음.

4. 출연(연) 기관평가의 추진 내용



4.4 성과 및 계획의 종합조정

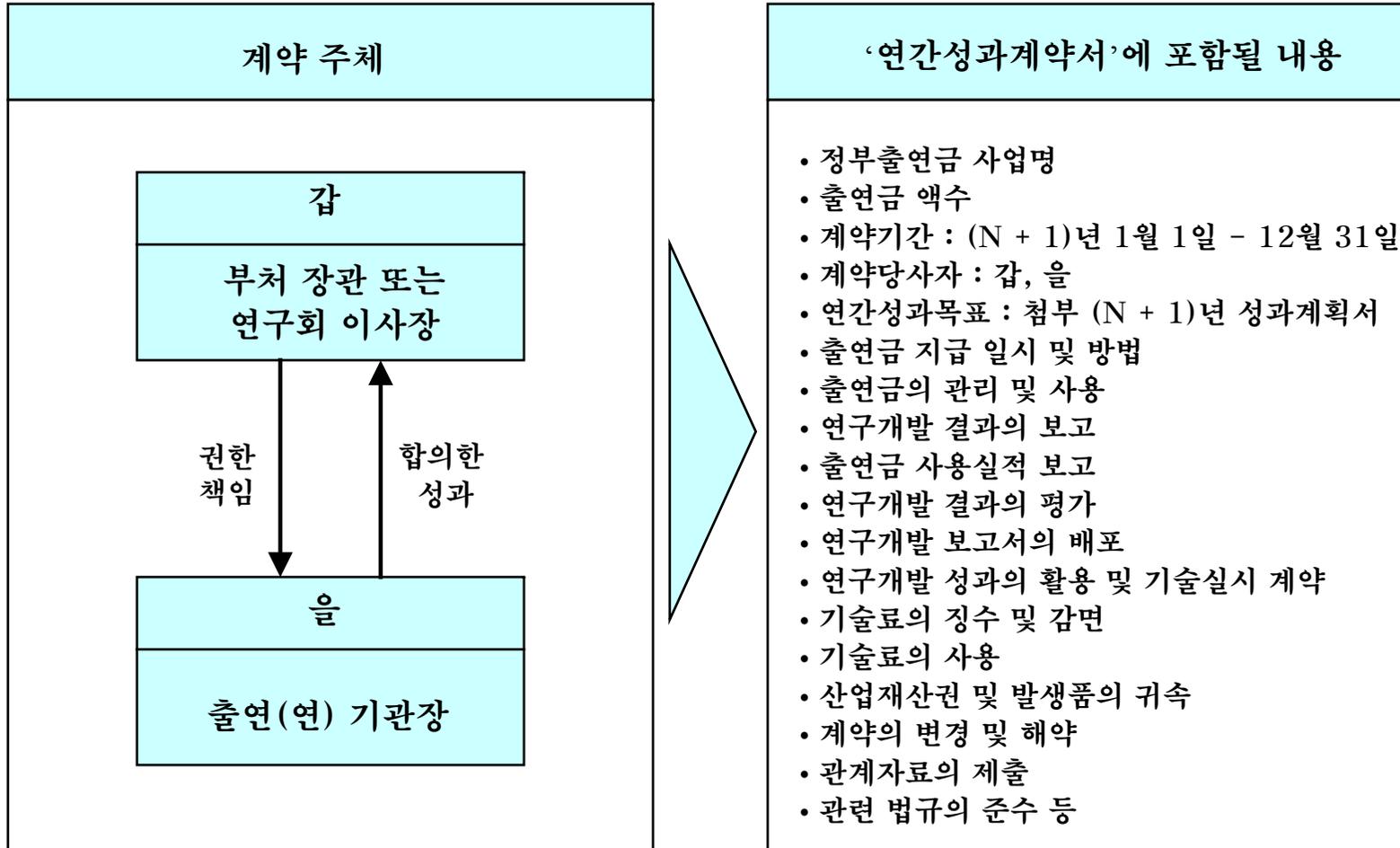
2) 조정관련 평가지표

조정 관련 평가 지표	성과평가 시스템 평가(D)	1. 평가환경 1) 평가목적의 합리성 2) 평가유형의 적절성 2. 평가자원 1) 평가인력의 적절성 2) 평가에의 고객참여도 3) 평가정보의 질과 적절성 3. 평가방법 및 절차 1) 평가절차의 객관성 및 공정성 2) 평가방법의 타당성 3) 평가기준의 적절성 4) 평가지표의 합리성	4. 평가결과의 내용 1) 평가결과의 타당성 2) 평가결과의 수용성 5. 평가결과의 활용 1) 평가보고서의 명확성 2) 평가결과의 활용실적
	목표평가 시스템 평가(E)		
조정결과 활용	계획 및 목표의 조정		

@skl

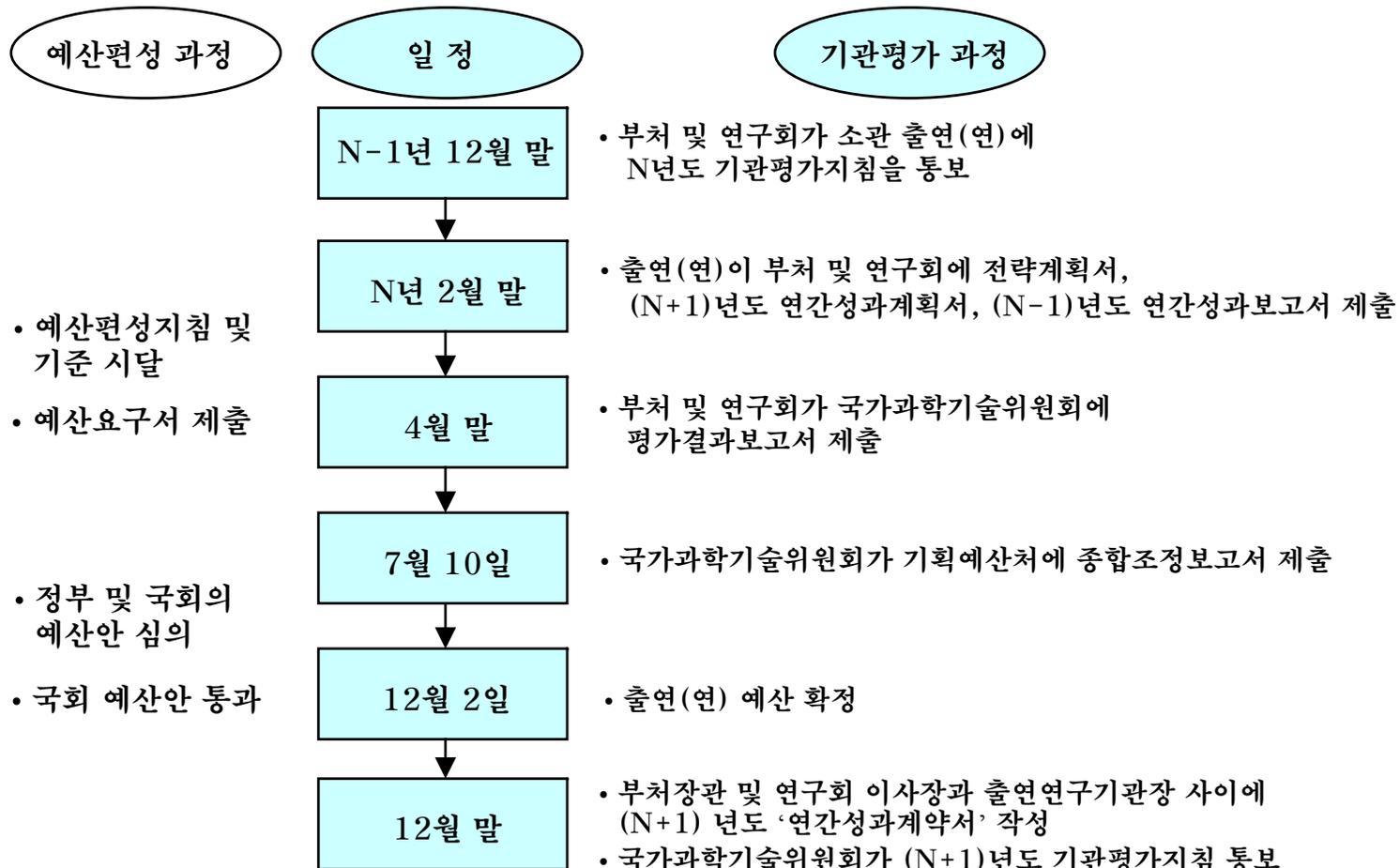
출연(연)의 성과 및 목표관련 평가와 조정이 이루어진 이후에 부처장관 (또는 연구회 이사장)과 출연(연) 기관장 간에 성과목표와 관련한 계약을 실시하며, 연간성과계약서에 포함될 내용은 다음과 같음

5. 연간성과계약



기관평가 일정으로 전년도 12월 말까지 정부(연구회)가 소관출연(연)에 기관평가 지침을 통보하고, 출연(연)은 2월말까지 전략계획서, 연간성과보고서를 제출하면 정부(연구회)는 4월말까지 평가결과 보고서를 국가과학기술위원회에 제출함. 국가과학기술위원회는 기획예산처에 종합조정정보고서를 제출하고, 차년도 예산이 확정된 직후 정부(연구회)와 출연(연)이 연간성과계약을 실시함.

6. 기관평가 일정



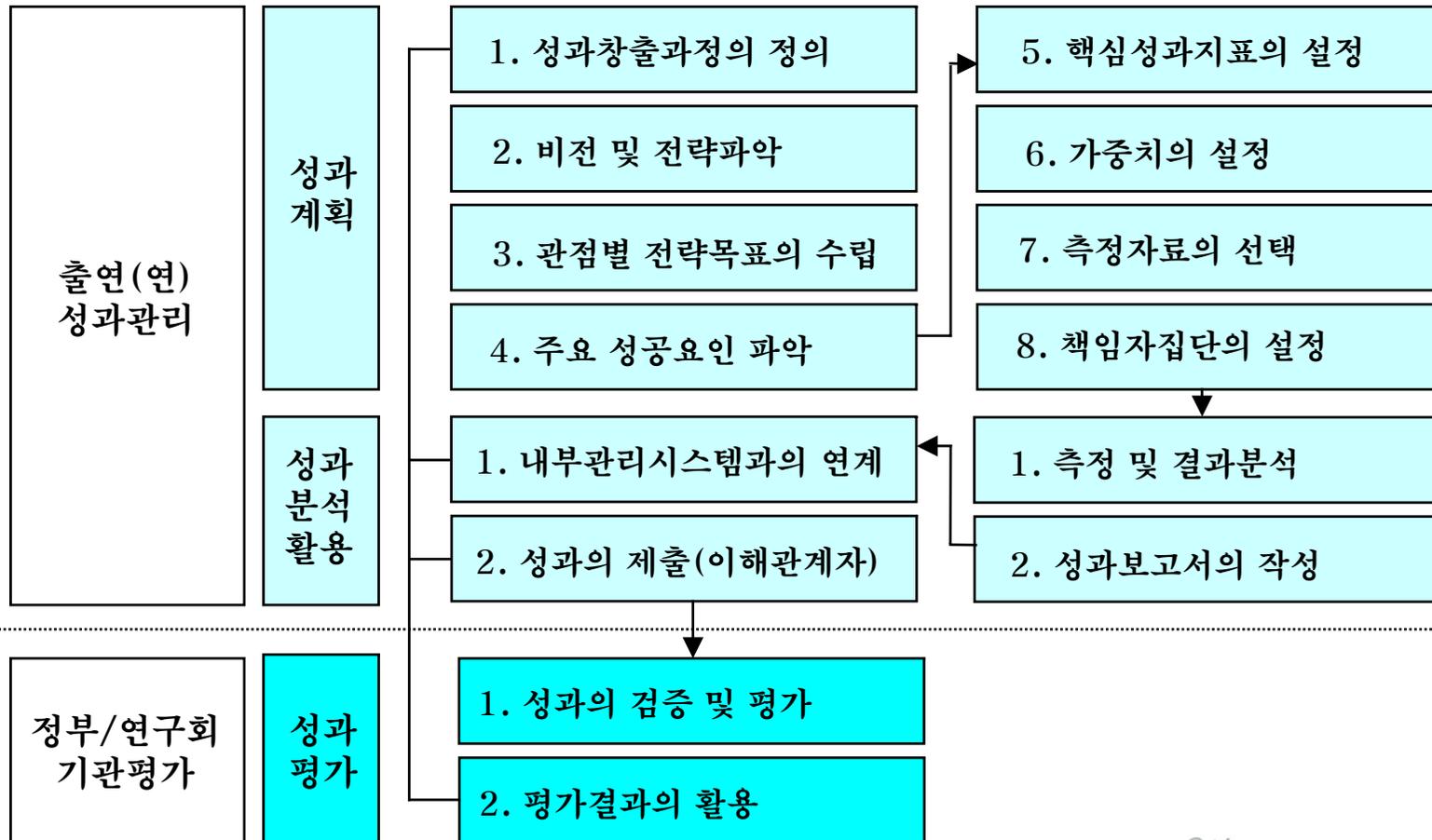
자료 : 과학기술혁신을위한특별법 시행령 제 12조 2, 예산회계법 제 25조, 헌법 제 54조



제 1 장 서 론	제 2 장 성과관리 이론의 고찰	제 3 장 선진국 정부 연구기관의 기관평가 시스템	제 4 장 출연(연) 기관평가 시스템의 현황	
	제 5 장 균형성과표 모형을 활용한 기관평가 시스템 구축방안	제 1 절 기관평가 시스템	제 2 절 출연(연) 성과관리 시스템과의 연계	제 6 장 결 론

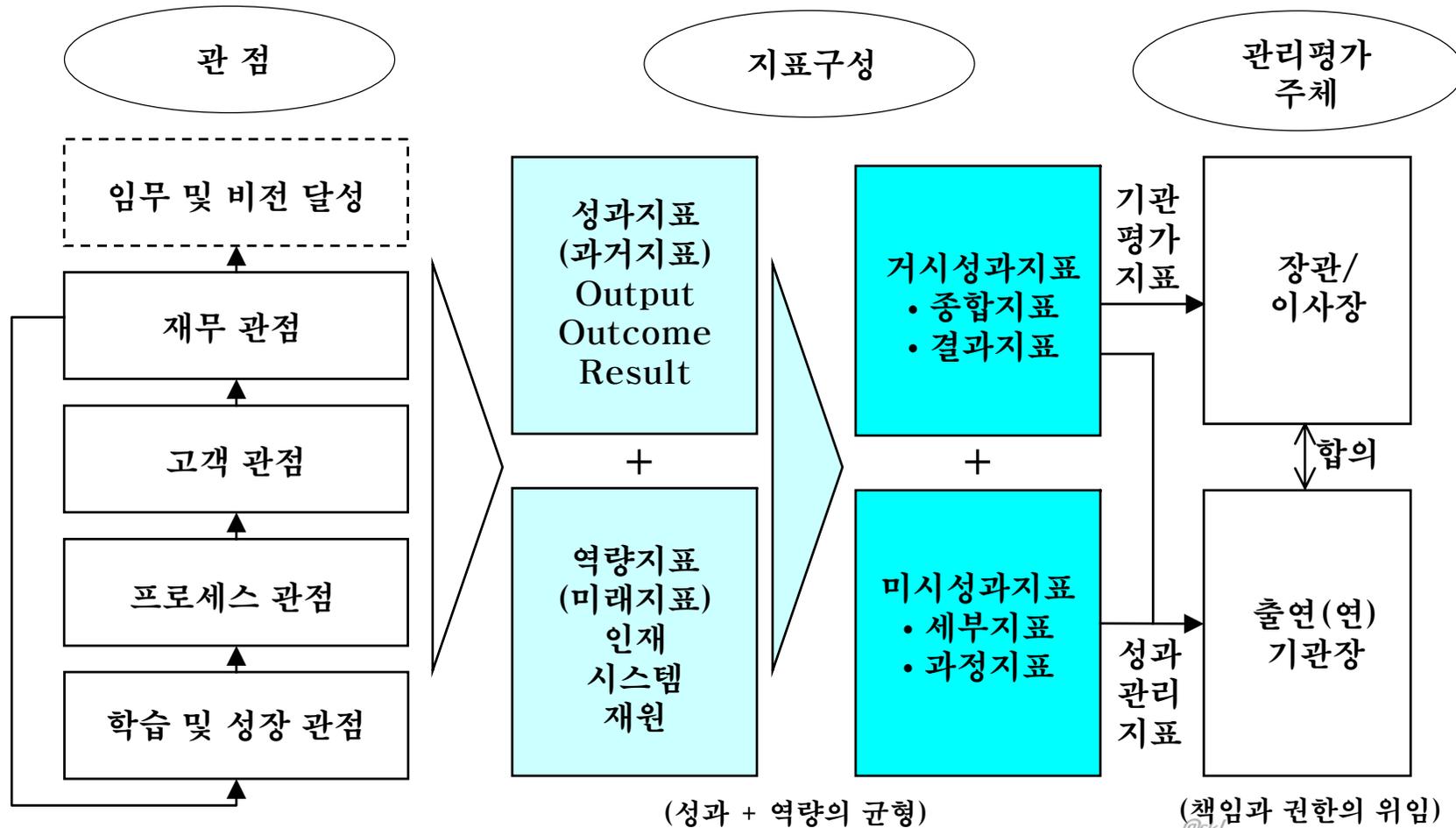
출연(연)의 성과관리체계를 크게 3 단계로 구분해 볼 수 있음. 먼저 출연(연)의 비전 및 전략으로부터 핵심성과지표를 도출하고 연구활동 종료 시 성과를 측정 및 분석하여 이를 내부 자원배분 및 조직평가 등에 활용하고 정부 및 연구회에 제출함. 정부 및 연구회는 성과를 평가하고 출연(연) 관련 자원배분 등에 활용함.

2. 출연(연)의 성과관리와 기관평가의 연계



출연(연)이 균형성과표 모형 등을 활용하여 창출한 성과지표를 출연(연)과 정부 및 연구회가 사전 합의함. 출연(연)은 미시성과 지표와 거시성과지표를 모두 관리하고 정부 및 연구회는 거시성과지표만을 관리함으로써 관리의 효율성을 도모함. 따라서 출연(연)의 거시성과지표가 바로 기관평가지표가 됨.

3. 출연(연)의 성과관리지표와 기관평가지표의 연계



출연(연) K는 균형성과표 모형을 활용하여 4가지 범주에 9가지 전략목표(거시지표)를 수립하고 이를 토대로 하여 16개의 미시성과지표와 28개의 세부지표를 도출하였음(구체적인 내용은 별첨 내용을 참조).

4. 출연(연)의 거시성과지표와 미시성과지표 : K 출연(연)의 예



전략목표(거시지표)		세부목표(미시지표)		성과지표(세부지표)	
1. 전문인력의 역량강화	11.0	1.1 전문인력의 확보	4.4	1) 수요인력 충원율	4.4
		1.2 교육훈련 강화	6.6	1) 교육훈련시간	4.6
				2) 교육훈련비	2.0
2. 조직문화의 혁신	4.0	2.1 창조적 조직문화 강화	2.0	1) 조직문화수준	2.0
		2.2 내부구성원 만족도 제고	2.0	1) 내부 고객만족도	2.0
3. 기술협력 네트워크 강화	6.4	3.1 국내 기술협력 강화	2.5	1) 국내 협력연구 비중(금액)	2.5
		3.2 국제 기술협력 강화	3.9	1) 컨퍼런스, 세미나 등 국제기술교류건수	2.2
				2) 국제 협력연구 비중(금액)	1.7
4. 지식관리 강화	1.5	4.1 지식관리시스템 활용강화	1.5	1) 내부 세미나 개최건수	1.5
5. 신기술 개발노력	22.2	5.1 핵심원천기술 확보	21.2	1) 연구성과건수	19.5
				2) 핵심원천기술 보유건수	1.7
		5.2 COE의 전략적 육성	1.0	1) COE 투입예산비중	1.0
6. 중소기업 지원강화	10.1	6.1 중소기업 지원강화의 효과성 제고	10.1	1) 중소기업기술지원 건수	7.6
				2) 지원수혜 중소기업 수	2.5
7. 경영혁신 촉진	6.6	7.1 정책기획 조정·기능 강화	3.0	1) 중장기 대형과제 발굴 건수	1.7
				2) 사전기획과제수	1.3

4. 출연(연)의 거시성과지표와 미시성과지표 : K 출연(연)의 예(계속)



전략목표(거시지표)		세부목표(미시지표)		성과지표(세부지표)	
7. 경영혁신 촉진	6.6	7.2 프로세스 혁신역량 제고	2.0	1) 품질경영 전문인력수	1.1
				2) 연구개발 및 지원프로세스 개선건수	0.9
		7.3 기관홍보 및 기술마케팅 강화	1.8	1) 홍보물 제작·배포·설치 건수	1.0
				2) 언론보도 건수	0.8
8. 고객만족도 제고	8.6	8.1 고객만족도 제고	2.3	1) 고객 만족도	2.3
		8.2 고객충성도 제고	6.3	1) 기존고객 수탁 증가율 (금액)	4.2
				2) 신규고객 확보율 (금액)	2.1
9. 지속적인 기관성장	29.4	9.1 사업수탁고 및 수입증대	29.4	1) Overhead 수입금액	12.7
				2) 총수탁고	9.4
				3) 대형사업 수탁고 비중	4.0
				4) 기술지원수입	2.3
				5) 기술료수입	1.0
계	100.0		100.0		100.0

출연(연)의 계획서에는 전략목표, 세부목표, 성과지표, 과거 실적치, 계획치, 주요 추진계획, 소요예산 등이 포함되어야 함.

5. 출연(연)의 계획 및 성과보고



5. 1 계획서의 주요 내용

전략 목표	세부 목표	성과지표	실적치		목표치	주요 추진계획	소요 예산
			3년 평균	전년도			
전략 목표 1	세부 목표 1	성과지표 1.1					
		성과지표 1.2					
		성과지표 1.3					
전략 목표 2	세부 목표 2	성과지표 2.1					
		성과지표 2.2					
					

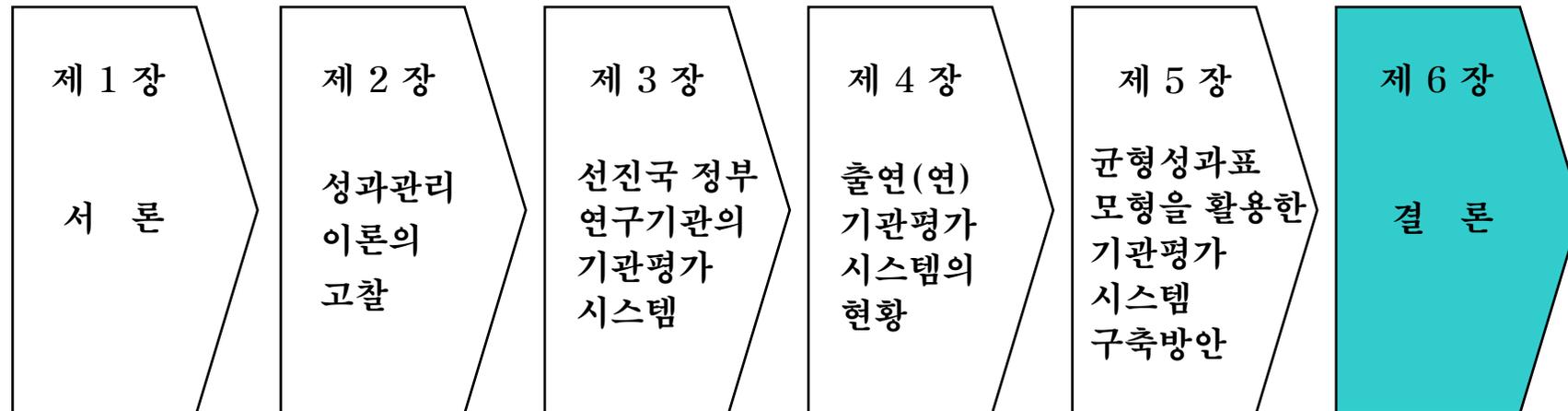
출연(연) 성과보고서에는 전략목표, 세부목표, 실적치, 성과분석결과, 향후 계획 등이 포함되어 함.

5. 출연(연)의 계획 및 성과보고



5. 2 성과보고서의 주요 내용

전략 목표	세부 목표	성과지표	실적치			성과분석 결과	향후 계획
			3년 평균	전년도	당해연도		
전략 목표 1	세부 목표 1	성과지표 1.1					
		성과지표 1.2					
		성과지표 1.3					
전략 목표 2	세부 목표 2	성과지표 2.1					
		성과지표 2.2					
					



결론적으로 연구의 의의와 새롭게 제안한 기관평가시스템의 특징, 기대효과, 그리고 마지막 제언을 요약하면 다음과 같음.

제 6 장 결 론



<p>연구의 의의</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 연구개발성과에 대한 국민적 관심이 고조되는 가운데 출연(연)의 성과향상과 책무성에 초점을 맞춘 기관평가시스템의 구축방안을 제안 - 기존의 일방향적 기관평가시스템을 양방향적 시스템으로 전환
<p>제안시스템의 특징</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 기관의 특성을 최대한 반영한 평가지표를 활용 • 평가대상기간 시작 전 평가주체와 출연(연) 간에 평가지표 합의 • 기관별 목표를 기준으로 달성도 등을 절대 평가 • 과거성과(결과)지표 뿐만 아니라 미래성과(역량)지표를 균형있게 활용 • 기관평가시스템과 출연(연) 성과관리시스템을 연계
<p>기대효과</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 출연(연)을 임무 및 전략에 따라 연구활동을 수행하도록 유도함으로써 연구성과 제고 • 출연(연)의 과거성과뿐만 아니라 미래성과(역량)를 균형있게 관리하도록 유도 • 출연(연) 성과관리와 정부 및 연구회의 기관평가를 연계함으로써 관리의 효과성 제고
<p>마지막 제언</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “평가에 있어서 황금율은 평가에는 황금율이 없다는 것이다.” (Nagarajan & Vanheukelen, 1997) • “평가는 예술이다.” - 평가주체 + 피평가기관 + 평가위원회가 하나로 연합하여 이루어가는 창조행위

참고문헌

- 공공기술연구회(2005), 2004년도 기관평가보고서
- 과학기술부 기관평가위원회(2005), 2004년 기관평가보고서
- 과학기술부(2005), 출연연구기관 2005년도 기관평가 편람
- 기초기술연구회(2005), 기초기술연구회 소관 출연(연) 2004 기관평가보고서
- 김재영(2001), 정부연구기관의 기관평가시스템 구축방안, 한국과학기술기획평가원
- 김치용(2004), 정부출연연구기관의 성과측정 및 관리에 관한 연구
- 로버트 캐플란, 데이비드 노튼(2003), 전략지도, 갈렙ABC 역, 21세기북스
- 산업기술연구회(2005), 2004년도 소관연구기관 평가보고서
- 양희승□김재영(2000), 국가연구개발에 있어서 목표관리시스템의 도입방안, 과학기술부
- 이민형(2004), 과학기술계 정부출연연구기관 성과중심경영시스템, 과학기술정책연구원
- 이장재(2003), 미 연방연구시스템과 GPRA의 영향분석, 한국과학기술기획평가원
- 경제산업성(2001), 독립행정법인 산업기술총합연구소의 업무실적 평가기준
- 문부과학성(2002), 문부과학성의 연구개발에 관한 평가지침
- 문부과학성(2001), 문부과학성 소관 독립행정법인의 중기목표 및 중기계획
- 문부과학성(2002), 2002년도 과학기술백서
- 문부과학성 독립행정법인평가위원회(2002), 독립행정법인 업무실적평가의 기본방침
- 산업기술총합연구소 평가부(2003), 산출연 연구유닛의 평가, 내부자료
- 정책평가□독립행정법인평가위원회 감수(2001), 독립행정법인총람
- 한국전자통신연구원(2005), 지적자본 2004

참고문헌

- Craig Robinson(2003), GPRA Performance Assessment at NSF(발표자료)
- Gretchen B. Jordan(2003), Evaluation and Performance Measurement for Basic Research Programs : U.S. Department of Energy Office of Science(발표자료)
- Gretchen B. Jordan(2000), "Measuring the Performance of American Science and Technology Laboratories", in *Reform of Government Scientific Laboratories*, NATO Advanced Research Workshop
- Gretchen B. Jordan and L. D. Streit(2000), "Recognizing the Competing Values in Science and Technology Organizations: Implications for Evaluation", US/European *Workshop on Learning from Science and Technology Evaluation*, Bad Helenalb, Germany
- Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology(2003), R&D Evaluation Activities in Japan
- Niven, P. R.(2003), *Balanced Scorecard - Step by Step for Government and Nonprofit Agencies*
- Olve N. G., J. Roy & M. Wetter(1999), *Performance Drivers*, John Wiley & Sons Ltd.

감사합니다.

- Evaluation is for *Encouraging with Love*.
- Evaluation is for *Communication*.
- Evaluation is for *Strategy*.
- Evaluation is for *Creation*.
- Evaluation is for *Feedback*.
- Evaluation is for *Reflecting the Future*.
- Evaluation is for *Nice Voyage*.

Naoto Kobayashi(2005)