성과관리체계의 도입과 정착

고영선 KDI 연구위원

1. 성과관리의 의미

가. 성과관리와 성과평가

□ 성과관리는 전략목표와 성과목표를 설정하고, 사업을 설계하며, 사업을 시행하고, 목표했던 산출과 결과가 달성되었는지를 평가하고, 이를 의사결정에 환류시키는 과정을 의미.

□ 이 과정에서 성과평가는 핵심적인 역할을 수행하는데, 그 대표적인 수단은 '성과감독(performance monitoring)'과 '사업평가(program evaluation)'임.

- ○ 성과감독 : 사업의 성과를 나타내는 성과지표를 설정한 후, 이를 주기적으로 측정하고 목표치 또는 기대치와 비교하는 작업.
  - – 장점 : 비교적 적은 비용으로 비교적 빠른 시간내에 산출 및 결과에 대한 정보를 생산해낼 수 있음.
  - – 단점 : 투입과 산출 및 결과 사이의 인과관계를 보여주기 어려움.
- ○ 사업평가 : 사업이 기대했던 성과를 달성하는 데 얼마나 기여했는지를 여러 가지 과학적 기법을 사용하여 분석하고, 그 성공요인 또는 실패요인을 객관적으로 기술하여 사업운영체계를 개선하는 등의 용도에 활용할 수 있도록 하는 일.
  - – 장점 : 인과관계를 파악하여 정책형성에 도움을 줄 수 있음.
  - – 단점 : 상당한 비용과 시간이 소요됨.

나. 성과평가결과의 활용

□ 사업설계 및 추진방법의 합리화

- ○ 실제 사업설계 및 추진을 담당하는 기관과 조직이 사업내용이나 사업추진방법을 개선해나가는 데 자발적으로 성과관리의 결과를 활용.
- ○ 이처럼 성과자료가 사업추진기관에 의해 학습의 도구로서 유용하게 쓰이고 성과중심의 조직문화가 형성될 때에만 성과관리체계의 도입은 성공할 수 있음.
- ○ 만일 실무자들이 성과관리를 신뢰하고 받아들이지 않는다면 성과자료가 왜곡될 가능성이 높고, 이는 성과관리과정 전체를 왜곡시키게 됨.
- ○ 따라서 사업설계 및 추진방법의 합리화는 성과자료의 가장 중요한 용도이며, 여기에서 생산된 성과자료가 다른 목적을 위해 사용되는 성과자료의 기초가 됨.

□ 예산배분의 효율성 제고

○ 성과와 예산은 직접적으로 연계하거나 간접적으로 연계될 수 있음.

- 직접적 연계 : 추가적으로 예산을 투입하였을 때 산출 또는 결과가 얼마나 증가할 것인가를 추정하고, 원하는 수준의 산출 또는 결과를 얻기 위해 어느 정도의 예산이 필요한가를 결정.
- 간접적 연계 : 예산편성과정에서 성과자료를 하나의 참고사항으로만 사용하며, 따라서 어느 사업의 성과가 낮다고 하여 반드시 그 사업을 축소하거나 폐지하는 것은 아니고, 경우에 따라서는 예산을 더 많이 배정하기도 함.

○ 성과와 예산의 직접적 연계는 여러 가지 문제점을 안고 있음.

- 성과가 계량화하기 어렵거나 다년간에 걸쳐 나타나는 경우 성과측정이 용이하지 않음.
- 성과와 더불어 비용도 정확히 측정해야 하는데, 이는 간접비 배분, 발생주의 원칙의 도입 등 쉽지 않은 문제를 제기.
- 성과와 비용의 측정이 가능하더라도, 이들 사이의 관계가 안정적이지 않다면 성과와 예산을 직접 연계시키기 어려움.
- 미국의 GPRA는 처음에는 직접적 연계를 상정하였으나 현재 미국정부는 간접적 연계를 도모하고 있음.

○ 성과와 예산의 직접적 연계 역시 이해관계자들의 반발을 초래할 가능성.

- 정치인들이나 일선부처는 자신이 주창하는 사업에 대한 광범위한 지지를 유도하기 위해 의도적으로 사업의 목적과 성과 및 수혜계층을 불분명하게 설정하여 국민들에게 제시하는 경향이 있음.
- 또한 이들은 사후적인 평가가 자신들에게 불리하게 작용할 가능성을 경계.
- 예산당국 역시 성과와 예산을 연계를 원치 않을 수 있음.
  - 평가결과를 반드시 예산편성에 반영해야 한다는 부담을 느낄 수 있음.
  - 거시적 관점에서의 예산통제에 익숙한 예산당국은 자율적인 학습과 개선을 중시하는 성과관리의 기본철학을 생소하게 느낄 수 있음.

○ 그러나 예산편성에 있어서는 어떤 방식으로든 성과를 고려해야 함.

- 성과관리는 예산의 효율성과 효과성을 높이기 위해 반드시 필요.
- 점진적이고 신중한 접근을 통해 예산을 성과와 간접적으로 연계하는 한편 각종 이해당사자들의 반발을 최소화하기 위해 노력.

□ 책임성의 확보

○ 정부와 국민 사이, 그리고 정부 내에는 다양한 책무관계(accountability relationship)가 존재하는데, 성과관리는 이들 사이의 책임성을 확보하는 장치로

활용될 수 있음.

○ 이때 유념해야 할 사항은 공무원들이 '공익의 추구'라는 보다 광범위하며 계량화하기 어려운 임무를 잊어버리고, 몇 가지 지정된 성과목표의 달성만을 위해 노력할 수 있다는 점임.

- 따라서 공무원들이 公僕으로서의 일반적인 임무를 잊어버리지 않도록, 그리고 여타 직원이나 부서에 비협조적인 태도를 보이지 않도록 책임성 확보 장치를 설계해야 함.

○ 또한 정부 및 사회 전반에 걸쳐 투명성이나 신뢰도가 높지 못한 상황에서는 성과정보의 공정성에 의문이 제기될 여지가 많고, 성과계약과 같은 장치는 오히려 불만과 불신만을 키울 것임.

- 따라서 성과관리를 책임성 확보의 수단으로 활용하기에 앞서 먼저 성과관리체계에 대한 전반적인 신뢰가 어느 정도 구축되기를 기다릴 필요가 있음.

2. 성과감독

가. 성과감독의 기본골격

□ 임무 및 목적선언문

○ 기본형태 : "~을 이루기 위해 ~을 추진한다."

예: 쓰레기수거사업의 임무 및 목적선언문

쓰레기들이 위험하고 보기 흉하게 널려 있지 않은 깨끗한 환경을 제공하고 주민들에 대한 불편을 최소화함으로써 지역의 미관을 개선하고 주민의 건강과 안전을 제고하기 위해 쓰레기를 수거한다.

○ 임무 및 목적선언문 작성시의 고려사항

- 사업의 고객을 명시적으로 파악.
- 해당 사업이 고객과 일반대중에 어떤 영향을 미칠 것인가에 초점.
- 사업이 달성하고자 하는 모든 중요한 목적을 파악.
- 사업의 부작용을 최소화시킬 필요성이 있음을 명시적으로 언급.
- 불명확한 표현을 회피.

□ 전략목표

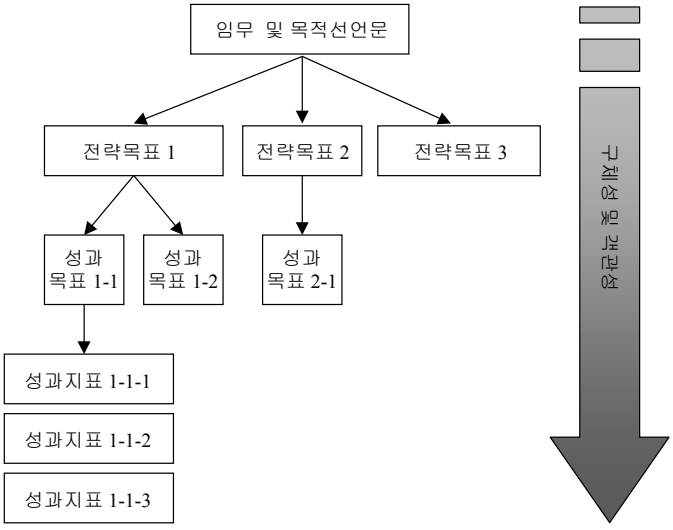
○ 의미 : 기관의 목표·가치·기능 등을 포함하는 기관임무 수행을 위해 중장기

적으로 추진하는 중점적인 정책방향.

○ 전략목표 설정시 주의할 점

– 임무 및 목적선언문과 달리 전략목표는 가치중립적이어야 하며, 일반적인 표현이나 열망을 나타내는 표현을 피해야 함.

• 이러한 구체성과 객관성은 다음 단계인 성과목표에서 보다 강화됨.



– 각각의 전략목표는 간결하게 표현되어야 하며, 핵심적인 사업영역을 위주로 하여 그 수를 최소화하는 것이 바람직.

• 특히 소규모 조직의 경우 여러 개의 전략목표를 설정하기보다는 1~2개의 전략목표를 설정.

– 전략목표가 반드시 실·국 등의 조직체계에 따라 설정될 필요는 없으며, 다른 실·국에 의해 수행되더라도 공통된 목적을 가지는 유사한 사업에 대해서는 하나의 전략목표를 설정하는 것이 바람직.

– 전략목표는 정부가 추구하는 최종결과에 초점을 맞추어야 하며, 이를 달성하기 위한 수단에 초점을 맞추어서는 안 됨.

□ 성과목표

○ 의미 : 전략목표의 하위개념으로서 주요 사업 또는 사업집단을 통해 달성하려는 복수의 구체적인 목표.

○ 성과목표 설정시 주의할 점

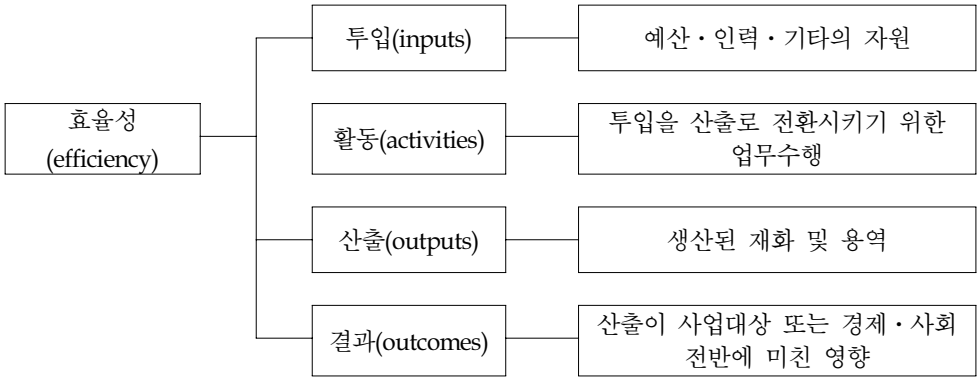
– 그 달성여부를 성과지표를 통해 측정할 수 있을 정도로 구체적이어야 함.

– 전략목표의 경우와 마찬가지로 필요에 따라 사업을 통합하거나 분할.

□ 성과지표

○ 성과지표의 종류

– 투입, 산출, 결과, 효율성



– 과정(process) : 연구개발(R&D)사업 등의 경우에 산출이나 결과 대신 사업 과정 자체를 평가하는 데 활용되는 지표.

• 예 : R&D 자금을 배분할 때 얼마나 경쟁적인 과정을 거쳐 이를 배분했는가를 살펴보고자 한다면 '선택된 연구계획서당 탈락한 연구계획서의 수'를 과정지표로 사용할 수 있음.

○ 중간결과(intermediate outcome)와 최종결과(final outcome)

– 중간결과 : 사업의 일차적 영향

• 예 : 다리건설사업의 중간결과는 새로 건설된 다리를 이용하는 차량수・화물량・사람수, 또는 이들의 기회비용을 포함한 교통절감비용 등.

– 최종결과 : 보다 장기적인 영향

• 예 : 다리건설사업의 최종결과는 지역경제 활성화, 후생수준의 증대 등.

○ 결과지표의 중요성 : 성과중심의 관리체계를 정착시키기 위해서는 어느 지표보다도 결과지표를 집중적으로 사용할 필요가 있음.

– 결과를 측정하지 않을 경우 '목표의 뒤바뀜(目標置換 : goal displacement)'으로 인해 공무원들의 유인이 왜곡되어 오히려 더 나쁜 상황이 초래될 수도 있음.

– 예컨대 수질개선사업의 경우 여러 통제불능 요인들이 BOD에 영향을 미친다고 하여 BOD를 결과지표에서 배제하는 것은 바람직하지 않음.

– 사업이 결과에 미치는 영향을 명확히 파악하기 어렵다면, 정부가 사업을 통해 어느 정도 직접적인 영향력을 미칠 수 있는 결과와 그렇지 못한 결과를 구분하여 제시함으로써 이해관계자들의 이해를 높일 필요.

나. 성과지표의 설정

□ 목적하는 성과를 파악하기 위한 방법

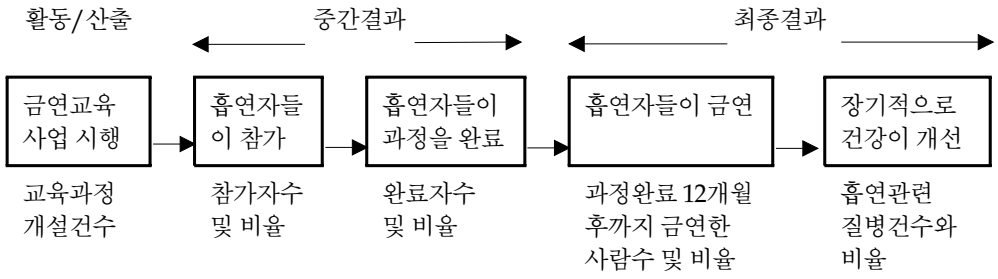
○ 집중면담집단(focus group)과의 면담

○ 다른 사업참여자들(지방정부, 영리 및 비영리기관, 사업자단체 등)의 의견 청취

○ 사업담당자들의 역할모사(role-playing)

○ 논리모형(logic model)의 활용

논리모형의 예 : 금연교육사업



□ 바람직한 성과지표의 성격

○ 관련성(relevance) : 성과지표는 해당조직이 달성하고자 하는 목표와 관련을 맺고 있어야 함.

○ 왜곡된 유인(perverse incentives)의 회피 : 성과지표는 바람직하지 않거나 낭비적인 행위를 촉발하지 말아야 함.

○ 영향파악 가능성(attributable) : 성과지표는 해당조직이 영향력을 미칠 수 있는 성과를 측정해야 하며, 성과의 책임이 누구에게 귀속되는지를 명확히 보여 주어야 함.

○ 명확성(well-defined) : 자료가 일관된 방식으로 수집될 수 있도록 성과지표는 명확하게 정의되어야 하며 쉽게 이해되고 사용될 수 있어야 함.

○ 適時性(timely) : 성과지표는 빈번하게 측정됨으로써 사업진행상황의 파악에 도움을 주어야 하며, 빠른 시간 내에 생산됨으로써 자료로서의 유용성을 가져야 함.

○ 신뢰성(reliable) : 성과지표는 당초 원하던 정보를 정확히 제공해야 하며, 성과

의 변화를 민감히 파악할 수 있도록 해 주어야 함.

○ 비교가능성(comparable) : 성과지표는 현재의 성과를 과거의 성과나 다른 사업의 성과와 비교할 수 있도록 해 주어야 함.

○ 검증가능성(verifiable) : 적절한 과정을 거쳐 성과지표가 측정되었는지를 검증할 수 있도록 분명한 근거자료를 구비해야 함.

□ 성과지표의 설정이 특별히 어려운 경우

○ 예방사업(범죄예방・화재예방・아동학대예방・질병예방 등) : 사업평가에 의존하거나, '예방하지 못한 사건의 발생건수'를 대리지표로 사용하거나, 사건발생에 기여하는 위험요인들(risk factors)을 대리지표로 사용.

○ 중요한 성과가 드물게 발생하는 사업(긴급출동서비스, 국방 등) : 중요한 출동요청에 대한 반응시간만을 별도로 측정하거나, 조직의 전반적 대응능력을 측정.

○ 외교정책 : 미국 국무부의 경우 대부분의 성과목표에 대해 '성공적인 성과,' '최소한도의 성과,' '실패한 성과'의 판단기준을 제시.

○ 기초연구 : 정해진 시간표대로 작성・제출된 보고서와 기획서의 수, 동료검토(peer reviews)에 따른 평가, 연구결과가 전문분야 문헌에 인용된 빈도 등의 지표를 사용.

○ 포괄보조금 : 가능한 한 보조금이 그 근본목적을 달성하고 있는가를 파악.

※ OMB의 권고 : 사업에 대한 근본적인 질문을 검토하다보면 사업의 효과성을 측정할 수 있는 보다 나은 방법을 발견하게 되는 경우가 많음.

- 왜 그 사업에 예산을 배정하는 일이 중요한가?
- 왜 그 사업은 그런 일을 하는가?
- 그 사업이 매우 성공적이었다면 어떤 문제가 해결되었을 것인가?
- 그것을 우리는 어떻게 알 수 있을까?

다. 자료수집

□ 자료의 종류

○ 정량적(quantitative) 자료와 정성적(qualitative) 자료

○ 주관적(subjective) 자료와 객관적(objective) 자료

○ 시계열(longitudinal) 자료와 횡단면(cross-sectional) 자료

○ 따라 일차(primary) 자료와 이차(secondary) 자료

□ 자료수집의 방법

○ 행정기록 조사

○ 외부통계의 활용

○ 설문조사
○ 전문가의견 조사
○ 전문관찰
○ 특수측정기계
○ 내용검토

□ 연구개발활동에 관한 정량적 지표
○ 예 : 논문발표건수, 특허건수, 논문인용건수, 종합지표 및 혼합방법
○ 장점 : 자료를 수집하기가 쉽고 분석이 쉬움.
○ 한계 : 연구의 품질에 대한 평가가 이루어질 수 없음.
○ 정량적 자료의 유용성을 높이기 위한 방법 : 논문발표건수・논문인용건수・특허건수 등을 연구자 개인이 아닌 연구집단 전체의 성과를 평가하는 데 사용해야 하며, 연구의 품질을 나타내주는 다른 지표와 함께 사용해야 하고, 논문발표를 주된 산출로 정의하고 장려하는 기관에 대해 사용해야 함.

라. 성과정보의 분석

□ 표본의 분할(breakouts)
○ 기관 또는 하위사업에 따른 분할
○ 고객 또는 작업의 특성에 따른 분할
○ 지역에 따른 분할
○ 작업의 난이도에 따른 분할
○ 서비스의 종류와 量에 따른 분할
○ 성과의 원인에 따른 분할

□ 기준치와의 비교(comparisons)
○ 前期의 성과
○ 유사한 기관 또는 지역의 성과
○ 다른 고객집단의 성과
○ 일반적으로 인정되는 표준
○ 다른 정부기관 또는 민간부문의 성과
○ 다른 서비스 전달방식의 성과
○ 초기에 설정된 목표치

□ 성과지수(performance index)
○ 예 : IMD 경쟁력 순위, 코닥社의 안전관리지수

마. 성과정보의 활용

□ 비금전적 유인

- ○ 우수한 성과의 공식적 인정
- ○ 성과측정결과의 공표
- ○ 목표달성여부의 주기적 점검
- ○ 책임성 강화에 대한 반대급부로서 자율권의 확대
- ○ 성과정보를 개인의 직무평가에 명시적으로 반영

□ 금전적 유인

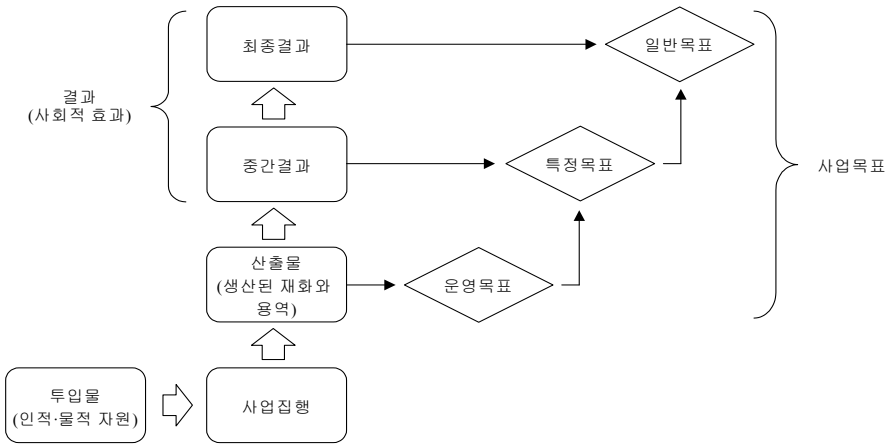
- ○ 성과와 급여의 연계
  - – 성과평가의 공정성과 타당성에 의문이 제기된다면 성과와 급여의 연계는 부작용을 낳을 수 있으므로 먼저 객관적이고 공정하며 타당한 성과감독체계를 확립할 필요.
- ○ 우수한 성과를 거둔 기관이나 사업에 대한 자금지원
- ○ 지속적인 성과부진에 대한 징계

3. 사업평가

가. 사업평가의 의미

□ 사업평가의 핵심적 문제는 사업 또는 정책의 기반이 되는 개입논리(intervention logic)의 정당성(validity)을 검증하는 것

사업의 개입논리



□ 사업의 개입논리를 식별한 후 다음의 논점(issue)들을 중심으로 사업평가를 진행.

- ○ 적절성(relevance) : 사업의 제반 목표(objectives)가 사업의 수요(needs)를 충족시키기 위해 얼마나 잘 설정되어 있으며 정부정책의 우선순위와 얼마나 부합하고 있는가.
- ○ 효율성(efficiency) : 여러 투입(inputs)이 얼마나 경제적으로 사용되어 산출(outputs) 및 중간결과(results)로 전환되었는가.
- ○ 효과성(effectiveness) : 사업의 결과(impacts)가 사업의 특정목표 및 일반목표를 달성하는 데 얼마나 기여하였는가.
- ○ 효용성(utility) : 사업의 결과 실제로 사업의 수요를 얼마나 충족시키고 있는가.
- ○ 지속가능성(sustainability) : 사업이 중단되었을 때 사업으로 인한 긍정적인 변화가 얼마나 오랫동안 지속될 수 있을 것인가.

□ 사업평가의 종류

- ○ 운영평가(formative evaluation)와 효과평가(summative evaluation)
- ○ 중간평가(intermediate evaluation)와 사후평가(ex post evaluation)
- ○ 내부평가(internal evaluation)와 외부평가(external evaluation)

나. 사업평가의 준비

□ '조정위원회(steering group)' 구성

- ○ 임무 : 평가작업의 목적과 범위 설정, 과업설명서(terms of reference) 작성, 여러 이해관계자들의 적극적 참여 유도, 사업평가의 독립성 유지 및 사업평가의 품질 관리
- ○ 구성 : 사업에 이해관계를 가진 타 부처의 공무원, 정부 내 사업평가 도입 및 지원의무를 지닌 부처의 공무원, 민간 이해집단 대표, 독립적인 위치의 사업평가 전문가 등

□ 평가계획의 수립

① 사업평가의 목적 설정
② 사업평가의 범위 설정
③ 분석의제(analytical agenda)의 설정
④ 비교기준(benchmark)의 설정
⑤ 정보의 수집
⑥ 작업계획의 수립
⑦ 평가담당자의 선택

다. 평가모형의 수립

□ 이상적인 평가모형

○ 사업의 성과를 "0_3 - 0_4"로 측정.

	사업시행 전의 관찰결과	사업시행	사업시행 후의 관찰결과
실험집단	0_1	X	0_3
통제집단	0_2		0_4

□ 무작위 실험모형 : 이상적 평가모형에 가장 가까운 평가모형

○ 고전적 무작위 비교모형

○ 사후 무작위 비교모형

○ 무작위 구획설정모형

□ 準실험모형 : 표본의 무작위 추출이 불가능할 경우 활용

○ 사업시행전후비교모형

○ 시계열모형

○ 사업시행후 분석모형

□ 암묵적 모형 : 엄밀성이 가장 낮은 모형

○ 사업시행후 이론적 비교집단모형

○ 사업시행후 소급측정모형

○ 사업시행후 차이측정모형

○ 인과관계 모형

라. 자료수집과 분석

□ 자료수집방법

○ 문헌조사

○ 문서검토

○ 자연관측

○ 사례연구

□ 분석방법

○ 통계분석 및 비통계적 분석
○ 중장기적 사업결과의 분석
○ 여러 가지 모형의 사용 : 시뮬레이션모형, 투입산출모형, 거시경제모형, 미시경제모형, 통계모형 등.
○ 비용편익분석 및 비용효과분석

마. 보고서 작성

□ 평가결과의 실용성 극대화
○ 수요자의 수요에 부합하는 형태로 보고서가 작성되어야 함.
○ 보고서가 적기에 제출되어야 함.
○ 사업평가의 구상에 있어 이해관계자들을 참여시켜야 함.

□ 평가보고서의 작성
○ 5페이지 이내의 요약문을 맨 앞에 포함시키는 것이 바람직.
○ 독자들이 이해하기 쉽도록 명쾌하게 서술되어야 함.

□ 평가결과의 전파
○ 다양한 수요자들에게 각각 적합한 형태로 요약하여 설명하는 일이 필요.

4. 해외사례

가. 미 국

□ GPRA와 성과예산
○ GPRA(Government Performance and Results Act, 1993)는 연방기관에 대해 전략계획서・연간성과계획서・성과보고서의 작성을 의무화.
- 현재 이들 보고서는 계획대로 작성되어 공표되고 있음.
- 한편 CFA 법(Chief Financial Officers Act)의 적용을 받는 24개 주요부처의 경우 2002회계연도부터 성과보고서와 회계보고서를 통합한 '책임보고서(accountability report)'를 제출하고 있음.

○ 미국 연방정부는 금년도에 처음으로 성과예산서(2005회계연도)를 작성하여 의회에 제출.
- 성과예산서는 GPRA가 규정하고 있는 성과계획서의 모든 내용을 담으면서 동시에 예산내역도 제시.

GPRA에 따라 작성되는 보고서

	전략계획서	연간성과계획서	성과보고서
주기	최소한 향후 5년을 대상으로 작성되며 최소한 3년에 한 번씩 갱신	매년 향후 1년간의 성과계획을 보고	매년 과거 3년간의 실적을 보고
주요내용	- 부처의 주요 기능과 업무를 포괄하는 종합적 임무선언문 - 전략목표 - 목표달성방법・업무추진 과정・소요자원에 대한 설명 - 전략목표와 연간성과계획서상의 목표 사이의 관계에 대 한 설명 - 목표달성에 큰 영향을 미치는, 통제불가능한 외부적 요인에 대한 설명 - 전략목표의 설정 및 수정에 있어 참고하였던 사업평가에 대한 설명 및 향후의 사업평가 계획	- 사업의 성과목표를 설정 - 객관적・정량적이며 측정가능한 형태로 성과목표를 정의 - 업무추진과정과 소요자원을 설명 - 산출・서비스수준・결과를 측정하고 평가하기 위한 성과지표를 설정 - 실제의 사업결과와 설정된 목표 사이의 비교의 근거를 제시 - 측정된 수치의 타당성을 점검하기 위한 방법을 설명	- 성과목표의 달성여부를 설명 - 과거 실적을 바탕으로 금년도 성과계획을 평가 - 목표를 달성하지 못한 경우 그 이유와 향후의 목표달성 계획을 설명하고, 목표달성이 비현실적이거나 불가능할 경우 그 이유와 정책대안을 설명 - 자율권확대조치의 활용 현황을 설명하고 그 효과성에 대해 평가 - 당해연도에 실시된 사업평가의 결과를 요약・설명

○ 예산계정의 개편

– 성과예산 작성을 위해 '임무－전략목표－성과목표－성과지표'의 체계에 따라 예산이 제시하므로 GPRA는 각 부처가 자신의 판단에 따라 기존의 계정을 통합(consolidate)・합산(aggregate)・분할(disaggregate)할 수 있도록 함.

– 이런 과정을 거쳐 개편된 예산계정을 OMB는 'GPRA 사업활동(program activity)'이라 부르고, 가능한 한 각 부처가 연간성과계획서에 사업활동별 예산을 제시하도록 지시.

• 간접비도 각 사업활동별 예산에 분산하여 반영.

○ 총비용(full-cost)의 산정

– 사업의 비용효과성을 파악하고 또 사업 간에 이를 비교하기 위해서는 각 사업의 성과를 측정함과 동시에 각 사업에 정확히 어느 정도의 비용이 투입되고 있는가를 파악할 필요.

- 이때 비용은 발생주의 원칙에 따라 계산된 경제적 비용을 의미.
- 미국 연방정부는 이미 1990년에 「연방신용개혁법(Federal Credit Reform Act)」을 통해 직접융자 및 신용보증에 대해 발생주의 원칙에 따른 예산편성방법을 도입한 바 있음.
- 최근에는 공무원연금보험 및 의료보험, 폐기물 처리, 자본자산 구입에 대해 발생주의를 도입하려 하고 있음.

○ 최고재무관법(Chief Financial Officers Act: CFO법)
- 24개 주요부처에 대해 최고재무관직(CFO)을 신설하여 OMB의 지도 아래 부처별 재무관리를 총괄하도록 하는 한편, 「연방회계기준자문위원회(Federal Accounting Standard Advisory Board: FASAB)」를 구성.
- CFO법에 따라 시범적으로 작성된 회계보고서를 감사한 결과 재무관리상의 많은 문제점이 노출.
- 이에 따라 의회는 1994년에 CFO법을 확대하여 「정부관리개혁법(Government Management Reform Act: GMRA)」을 제정하고 연방정부로 하여금 부처별 통합 회계보고서 및 연방정부 전체의 회계보고서를 작성하도록 함.
- OMB는 각 부처가 CFO법에 따른 회계보고서를 작성할 때 GPRA 사업활동에 따라 항목별 비용을 정리하도록 주문함으로써 성과와 비용 사이의 연계를 강화시키고 있음.

□ 대통령 경영혁신과제(President's Management Agenda)

○ 부시 대통령은 2001년 8월에 행정부의 경영혁신 및 정부사업의 성과개선을 위한 5개의 과제를 발표.
- 인적자본의 전략적 관리(strategic management of human capital)
- 경쟁적 조달의 확산(competitive outsourcing)
- 재무성과의 개선(improved financial performance)
- 전자정부의 확대(expanded electronic government)
- 예산과 성과의 통합(budget and performance integration)

○ 예산과 성과의 통합
- 2003회계연도의 예산편성을 위한 2001년의 작업과정에서 OMB는 가능한 모든 종류의 성과자료(사업평가결과, 정부 및 민간부문의 연구결과, 성과측정결과 등)를 모아서 검토하고 그 결과를 예산편성에 반영.
- 또한 2004회계연도의 예산편성을 위한 2002년의 작업과정에서 OMB는 보다 체계적으로 성과를 예산에 반영하기 위해 PART(Program Assessment Rating Tool)를 개발.

○ 추진상황의 점검

- OMB는 대통령 경영혁신과제가 부처별로 어떻게 추진되고 있는가를 매분기마다 평가하고 있는데, 평가는 초록・노랑・빨강의 세 가지 척도로 이루어져 인터넷 등을 통해 공개됨.

□ PART

○ 목적 : 새로운 성과자료를 생산하지 않고 기존의 자료를 바탕으로 예산배정에 대한 결정이 엄밀하고 일관되며 투명하게 이루어지도록 함.

- 예산 관련 정책결정이 PART에 따라 기계적으로 이루어지는 것은 아니며, 정책우선순위와 같은 다른 여러 요인들이 여전히 중요한 고려사항이 됨.

○구성 : 사업의 추진방법과 성과 등을 평가하기 위한 30여기의 질문으로 구성되며, 이들은 4개의 장(section)으로 구분.

- 장 : Ⅰ. 사업의 목적과 구도, Ⅱ. 전략계획, Ⅲ. 사업관리, Ⅳ. 사업성과.

○ 질문에 대한 답의 형태 및 점수

- Ⅰ~Ⅲ장 : 예(1)/아니오(0)
- Ⅳ장 : 예(1)/상당한 정도(0.67)/어느 정도(0.33)/아니오(0)
- 이처럼 질문별로 점수를 매긴 후 각 장의 만점이 100%가 되도록 점수를 합산.

○ 2004회계연도 실적 : 전체의 약 20%에 해당하는 234개 사업에 대해 PART가 적용되었고, 그 가운데 6%가 효과적인 사업(effective)으로 평가받았음.

- 24%는 다소 효과적인 사업(moderately effective), 15%는 적절한 사업(adequate), 5%는 효과적이지 못한 사업(not effective)으로 평가받았으며, 나머지 50%는 결과가 입증되지 않은 사업(results not demonstrated)으로 평가받았음.
- 결과가 입증되지 않았다는 것은 적절한 장기 또는 단기 성과지표가 설정되지 않았거나 성과지표가 설정되었더라도 성과를 입증할 자료가 제시되지 못하였다는 것을 의미.

○ 2005회계연도 계획 : 추가로 전체의 약 20%에 해당하는 사업에 대해 PART를 적용될 계획.

- 이와 더불어 OMB의 각 예산국은 전년도에 행해졌던 PART를 재검토.

○ 발견된 문제점 : 상세한 평가지침에도 불구하고 PART의 질문에 대한 답변은 평가자자의 주관적인 판단에 의존할 수밖에 없기 때문에 일관적이지 못한 평가가 이루어지기도 함.

- OMB는 PART의 질문항목을 개선하고, 지침을 보다 명확화하며, 평가자들에 대한 교육・훈련을 강화함으로써 이러한 비일관성을 해결해나갈 방침.

○ 결과의 공표 : OMB는 평가결과를 정리하여 대통령 예산서 중의 하나인 『성과 및 경영평가(Performance and Management Assessments)』로 발간.
  – 세부적인 평가내용은 엑셀(Excel) 형태로 인터넷에 게시.

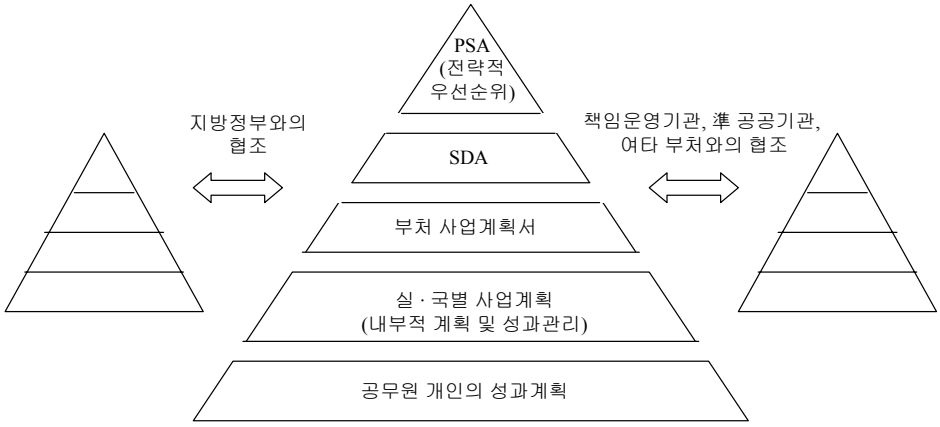
□ 사업평가
○ 미국은 다른 어느 나라보다도 사업평가제도가 잘 발달되고 정착되어 있음.
○ 행정부 내의 사업평가
  – 1960년대에 Kenneday 대통령과 Johnson 대통령이 '빈곤과의 전쟁(War on Poverty)'이라는 구호 아래 도입한 각종 사회정책의 실효성을 검증하는 방법으로서 사업평가가 확산・발전.
  – 1995년에는 국방부를 제외한 13개 부처와 10개 기관에서 보유하고 있는 사업평가 담당부서는 81개이며, 사업평가에 투입한 연인원은 669명이고 예산은 1억9,400만달러였는데, 이는 전체 연방정부 예산의 0.02~0.03%에 해당
○ 입법부의 사업평가
  – 의회는 1967년 「경제적기회법(economic Opportunity Act)」에 따라 행정부가 야심차게 추진하였던 각종 사회정책의 효과성을 평가할 의무를 회계감사원(General Accounting Office: GAO에 부과.
  – 현재 GAO 업무의 대부분은 사업평가에 해당하는 것.

나. 영 국

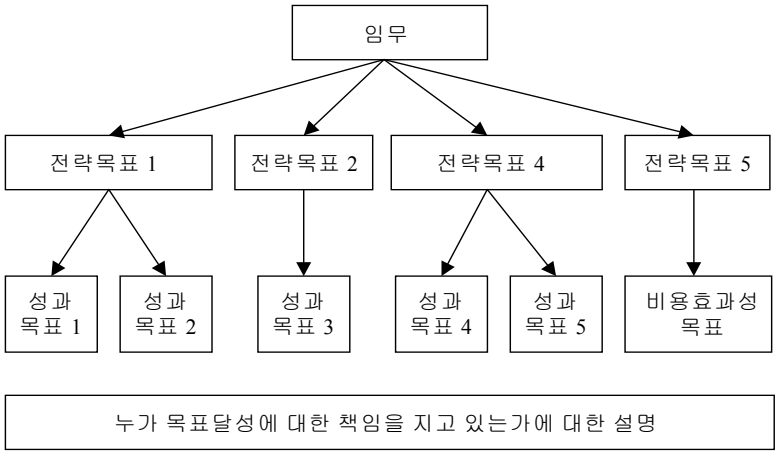
□ PSA
○ 영국 재무부는 1998년에 「종합지출검토서(Comprehensive Spending Review: CSR)」와 함께 「공공서비스계약(Public Service Agreement: PSA)」을 발표.
  – PSA에는 1998/1999~2000/2001회계연도를 대상으로 부처별 임무(aim) 및 전략목표(objectives)와 이를 달성하기 위한 성과목표(performance targets)를 나열.
○ 2000년에는 2001/2002~2003/2004회계연도를 대상으로 2차 CSR 및 PSA를 발표하였며, PSA에 제시된 성과목표를 달성하기 위한 보다 구체적인 방안을 설명하기 위해 「서비스전달계약(Service Delivery Agreement: SDA)」을 작성.
  – SDA는 대개 각 부처의 연간보고서(departmental report)를 통해 개별적으로 발표.
  – 1998년의 PSA에서는 과정지표(51%) 및 산출지표(27%)가 주를 이루었으나 2000년의 PSA에서는 결과지표(67%)가 주를 이루었으며, 반면 SDA에는 주로 산출지표가 제시됨.

○ 2003년에는 3차 PSA가 작성되었는데, 여기에 제시된 성과목표의 수는 130개 내외로서 이는 1차 PSA의 300개 및 2차 PSA의 160개에 비해 크게 줄어든 것.

PSA에 제시된 전략적 우선순위의 구체화



부처별 PSA의 구조



다. 호 주

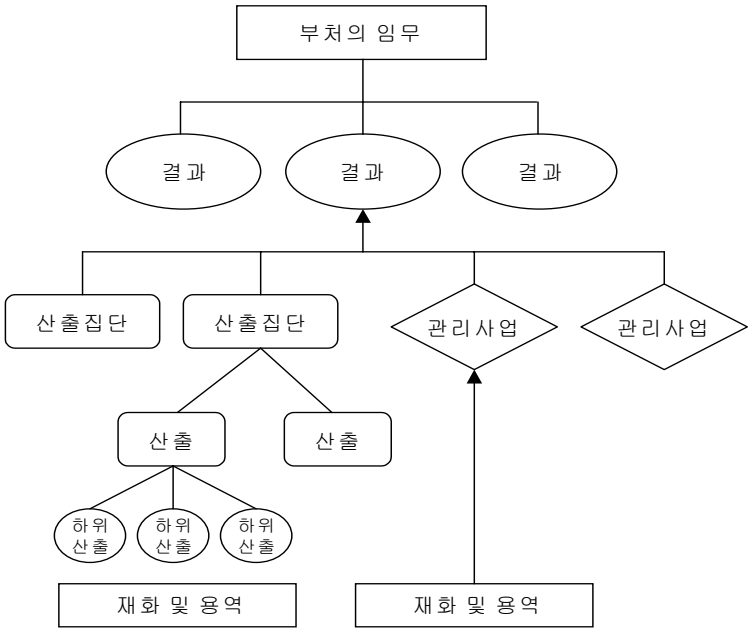
□ 결과 및 산출체계(Outcomes and Outputs Framework)

○ 호주 연방정부는 1999/2000회계연도에 발생주의 방식에 의한 예산 및 회계제도를 전면적으로 도입.

– 목적 : 성과중심의 관리체제 확립, 부처의 책임성 강화, 공공부문과 민간부문 사이의 공정한 경쟁관계 수립, 연방정부의 투명성 제고 등.

○ 각 부처는 자신의 '결과(outcome)'와 '산출(output)'을 설정하는데, 그 외에 '관리사업(administered items)'도 존재.

- 결과 : 정부가 각 분야에서 추구하거나 기대하는 영향 ('전략목표'에 해당).
- 산출 : 결과를 낳기 위해 부처가 생산하는 재화와 용역 ('성과목표'에 해당).
- 관리사업 : 법적으로 규정된 보조금·출연금·사회보장급여 등과 같이 부처가 직접 통제하지 못하나 부처가 추구하는 결과에 영향을 미치는 것들 ('성과목표'에 해당).
  - 정부지출 가운데 산출의 생산에 사용되는 것은 약 20%에 불과하고, 나머지 약 80%는 관리사업을 통해 지출됨.



○ 예산편성 및 심의

- 「예산법안(Budget Bill)」은 각 부처의 예산을 결과에 따라 분류하여 제시.
  - 간접비는 모두 결과로 분산하여 반영.
  - 의회는 결과에 대한 예산만을 의결하며, 그 내에서 각 부처는 자유롭게 예산을 운용.
- 산출 및 관리사업에 대한 정보는 예산서류의 일부인 「포트폴리오 예산설명서(Portfolio Budget Statements)」를 통해 의회에 제공.
- 실제로 각 부처 또는 기관이 계획 또는 기대했던 대로 산출을 생산하고 결

과를 낳았는지는 부처 또는 기관의 「연간보고서(departmental or agency annual report)」를 통해 설명.

○ 성과지표 : 결과의 경우에는 효과성 지표(effectiveness indicator)를 설정하며, 산출의 경우에는 효율성 지표(efficiency indicator)를 설정.

- 효율성 지표 : 품질지표(quality), 수량지표(quantity), 가격지표(price)
  - 품질지표 : 적시성, 포괄성, 정확성, 고객만족도, 동료평가 등.
  - 수량지표 : 급여청구 처리건수, 정책문건 작성 투입시간 등.
  - 가격지표 : 재화 및 용역의 생산에 투입된 비용, 즉, 예산.

□ 사업평가

○ 1980년대 초의 정부개혁

- 1983년에 집권한 노동당(Labor) 정부는 권한과 책임을 일선부처의 관리자들에게 이양하는 정부개혁을 추진.
- 중기재정관리체계(medium-term expenditure framework)를 도입하여 인건비를 포함한 경상경비의 사용에 대한 일선부처의 자율권을 확대하고 미래의 가용재원 규모에 대한 일선부처의 예측가능성을 제고.
- 정부사업의 효율성과 효과성을 향상시키기 위한 성과정보의 수집과 주기적인 사업평가의 수행을 강조.

○ 사업평가전략의 수립

- 여러 가지 성과에도 불구하고 재무부는 일선부처의 개혁노력에 만족하지 못하였으며, 보다 적극적인 개혁추진을 위해 1988년 말에 내각의 동의를 얻어 사업평가전략을 수립.
- 일선부처에 대해 다음과 같은 네 가지 의무사항을 규정.
  - 일선부처는 모든 사업을 3~5년에 한 번씩 평가하도록 함.
  - 각 포트폴리오(즉, 하나의 부처와 그 주변기관)는 연간평가계획(annual portfolio evaluation plan: PEP)을 수립하도록 함. PEP는 향후 3년을 포괄하며 재무부에 제출됨.
  - 장관들이 신규사업을 제안할 때에는 장래의 평가계획을 동시에 제시하도록 함.
  - 민감한 정책의 경우, 국가안보와 관련된 경우, 또는 상업상의 기밀유지가 필요한 경우를 제외하고는 사업평가 보고서를 공개하는 것을 원칙으로 함. 그리고 일선부처가 의회에 제출하는 예산서류에는 주요 평가결과를 게재하도록 함.
- 재무부는 별도의 부서를 설치하여 평가와 관련한 조언·지원·훈련을 일선

부처 및 재무부 내의 다른 부서에 제공.

- 재무부의 적극적 활동에 힘입어 행정부 내에서 평가활동이 활발히 이루어지게 되었음.
  - 1993~1997년 사이에 총 530건의 평가보고서가 발간되었음.
  - 감사원 역시 일선부처의 사업평가 실시현황을 점검하고 개선방안을 제시하는 한편 재무부의 적극적인 역할을 주문.

○ 1997년 이후의 사업평가

- 1996년에 집권한 보수연합정당은 시장성 조사(market testing)와 외부위탁(outsourcing)을 적극 추진하고, 그 결과 공무원수를 큰 폭으로 감축.
- 일선부처의 長(부처 행정의 최고 책임자)은 민간기업에서와 같이 최고경영자(Chief Executive Officer: CEO)로 임명.
- 신정부는 CEO들을 관료적 절차로부터 해방시키기 위해 사업평가 의무규정도 폐지하고 '결과 및 산출체계'를 도입
- 이러한 조치로 인해 전반적으로 성과정보의 생산이 감소하고 내각에 대해 재무부가 제공하는 정책조언의 품질이 하락한 것으로 평가됨.
- 그럼에도 불구하고 일부 부처는 여전히 활발한 평가활동을 유지하고 있음.

라. 일 본

□ 일본은 정부개혁의 일환으로 행정부 전체 차원에서 정책평가제도를 도입(2001. 1).

□ 정책평가의 개요

○ 정의 : 국가의 행정기관이 주체가 되어 정책효과 등을 측정·분석하고 일정한 척도에 따라 객관적인 판단을 내림으로써 정책의 기획·입안 및 수행에 도움을 주는 정보를 제공하는 것.

○ 대상 : 정책(협의), 시책, 사무사업

○ 주체 : 각 부처(府와 省)와 총무성

- 각 府省 : 정책을 기획·입안하고 수행하는 주체로서 그 정책에 대해 자체 평가를 실시.
- 총무성 : 평가전담조직의 입장에서 각 府省의 정책에 대해 평가를 실시.

○ 종류

- 사업평가 : 사무사업을 중심으로 사전에 평가를 실시하고 중간시점이나 사후시점에 검정.
- 실적평가 : 행정의 폭넓은 분야에 있어서 새로이 달성해야 할 목표를 설정

하고 그에 대한 실적을 측정하여 달성도를 평가 (본고의 성과감독에 해당).
- 종합평가 : 특정의 주제를 설정하고 다양한 각도로 심도 있게 종합적인 평가를 실시 (본고의 사업평가에 해당).

5. 성과관리체계의 성공적 정착을 위한 과제

가. 해외사례 요약

□ 국가간의 차이점

○ 성과목표의 수 : 영국의 경우 정부 전체의 성과목표가 현재 130개 정도이나 미국이나 호주에서는 정확한 파악이 어려울 정도로 많음.

○ 발표의 형태 : 영국은 임무－전략목표－성과지표를 모두 PSA에 모아서 발표하고 있으나 다른 나라에서는 이들을 한 곳에 모으지 않고 있음.

○ 목표치의 존재여부 : 호주의 성과감독체계에서는 달성하려는 또는 기대하는 성과의 수준이 사전적으로 명확히 제시되지 않으나 미국이나 영국은 구체적인 성과달성의 기준을 설정하고 그 달성여부를 제시하는 데 초점을 맞추고 있음.

□ 국가간의 유사점

○ 성과감독의 골격 : 대개 '임무－전략목표－성과목표－성과지표'의 체계를 가짐.

○ 사업계획과 연간보고 : 각국에서 각 부처의 사업계획서(business plan) 및 연간보고서(annual report) 작성이 의무화 또는 관례화되어 있음.

- 이처럼 부처의 사업계획 수립 및 사후보고체계가 잘 갖추어져 있을 경우 성과감독은 조직 내부의 학습과 업무개선에 효과적으로 활용될 가능성이 높음.

○ 중기재정관리체계의 확립 : 미국・영국・호주 등 대부분의 선진국에서 중기재정관리체계는 오래 전부터 정착되어 왔는데, 이들 나라에서 중기재정관리체계는 일선부처가 사업계획을 수립할 수 있는 밑바탕이 됨.

○ 성과감독의 대상범위 : 각국에서는 지출규모가 크거나 정책적 의미가 큰 사업은 반드시 성과감독의 대상이 되며, 단순히 성과지표의 설정이 어렵다는 이유로 성과감독의 대상에서 제외하지는 않음.

○ 결과 중심의 성과지표 : 투입이나 산출보다는 결과를 중심으로 성과지표를 설정해야 한다는 점을 강조하고 있음.

○ 사업평가의 활용 : 각국은 사업평가의 적극적 활용을 권장하고 있음.

○ 비용측정방법의 개선 : 사업의 비용을 보다 정확히 측정하기 위한 노력도 진행

되고 있는데, 이는 예산편성에 있어 발생주의 회계원칙을 도입하고, 간접비를 사업별로 배분하는 데 초점이 맞추어져 있음.

나. 성과관리체계와 관련된 우리나라의 제도

□ 개관

성과관리와 관련된 제도

제 도 (주무부처)	내 용
성과관리제도 (기획예산처)	- 목적 : 재정사업의 목표와 성과지표를 설정하고 지표에 의한 평가결과를 재정운영에 반영함으로써 투입 위주에서 성과 중심으로 재정운영방식을 전환 - 일선부처는 성과계획서와 성과보고서를 작성하여 기획예산처에 제출 - 주요 재정사업(예산+기금)을 대상으로 하며, 재정을 수반하지 않는 사업(순수 정책업무 등)과 성과관리의 실효성이 낮은 재정사업(인건비, 기본사업비, 일반행정사업비 등)은 대상에서 제외 - 1999~2002년에 시행된 성과주의 예산사업 시범사업을 기반으로 함.
정부업무 심사평가제도 (국무조정실)	- 목적 : 정부업무의 추진성과와 의지 및 역량은 물론 국민만족도 등을 종합적으로 평가하여 그 결과를 집행과정 및 향후 사업계획 수립에 반영함으로써 정부업무의 효율성·신뢰성·책임성을 제고 - 중앙기관 평가(업무의 추진내용 및 성과, 기관역량, 국민만족도), 지방자치단체 평가, 자체평가, 특정과제 등 평가, 중앙행정기관의 소속기관 평가로 구성 - 동 제도를 뒷받침하기 위해 「정부업무등의평가에관한기본법(2001. 1. 8. 법률 제6374호)」을 제정
목표관리제도 (행정자치부)	- 목적 : 정책이나 사업에 대한 엄정한 성과관리를 통해 개별 공무원에게 성과에 상응한 정당한 보상을 제공함으로써 공직사회 내에 경쟁을 강화 - 적용대상은 행정기관의 1~4급 공무원으로서, 이들에 대해 성과목표를 설정하고 그 달성여부를 사후적으로 평가하여 성과연봉(3급 이상) 또는 성과상여금(4급)에 반영
성과감사 (감사원)	- 목적 : 개별비리의 적발 차원을 넘어 거시적·총체적 관점에서 주요 시책·사업의 효율성과 형평성 등을 종합분석·평가하고 효과적인 대안을 권고 - 1999년의 경우 성과감사 건수는 12건으로 전체 실지감사 328건의 3.7%를 차지 - 전반적으로 현재의 성과감사는 합규성 평가에 그치고 있으며, 사업평가의 수준에는 이르지 못한 것으로 판단됨.

□ 성과관리제도

○ '전략목표－성과목표－성과지표'의 체계를 갖는다는 점에서 미국・영국・호주 등 외국의 성과관리체계와 비슷하나 이들과 중대한 차이를 가짐.

○ 그 차이는 성과감독의 대상을 부처 전체가 아닌 주요 재정사업에 국한하고 있다는 점.

－ 예컨대 교육인적자원부의 경우 2004년 예산 4.3조원 가운데 성과관리 대상 사업의 예산은 1.3조원으로서 31%에 불과.

－ 과거 1999～2002년중에 시행된 성과주의 예산제도 시범사업에서는 대상 부처 또는 기관의 전체 지출을 성과관리의 대상으로 삼았음.

－ 그러나 성과지표의 개발이 어려운 경우가 많이 발생하자 기획예산처는 방향을 수정하여 성과지표의 개발이 상대적으로 쉽고 중요도가 높은 일부 재정사업만을 성과관리의 대상으로 삼게 된 것임.

○ 현재와 같이 상당히 많은 재정지출이 성과관리 대상에서 제외될 경우 부처의 기본임무를 반영하는 중요 사업이나 활동에 대한 성과관리가 이루어지지 못할 가능성이 높아 보임.

－ 특히 인건비나 일상적인 경상경비가 지출의 대부분을 차지하는 사업의 경우 그 중요성과 무관하게 성과관리 대상에서 제외됨.

○ 물론 성과지표의 개발이 어려운 경우가 분명히 존재하지만, 지표개발은 부차적인 문제임을 인식할 필요.

－ 부처 전체의 임무로부터 출발하여 체계적으로 전략목표와 성과목표를 도출하고, 이에 따라 부처가 수행하는 사업을 체계적으로 분류하는 일은 그 자체로서 중요한 의미를 가짐.

－ 이러한 과정을 거치면서 부처는 자신이 달성하고자 하는 궁극적인 성과를 새삼스럽게 인식하게 되며, 성과 중심의 조직문화가 형성될 수 있는 기반을 마련하게 되기 때문.

□ 정부업무평가제도

○ 정부업무평가제도는 본고에서 논의하는 성과관리체계와 매우 유사.

－ 정부업무평가 가운데 주요정책과제평가와 자체평가를 살펴보면, 정책목표(전체 및 당해연도 목표) 및 기대효과를 계량화・객관화하여 제시해야 한다는 지침(국무조정실 정책평가위원회[2003])은 주요정책과제 평가가 성과감독과 유사함을 의미.

－ 또 특정과제평가는 사업평가와 유사.

○ 그러나 현재의 정부업무평가는 전반적으로 성과관리체계와는 다른 여러 모습

도 가지고 있음.

- 정부업무평가는 부처의 모든 사업을 포괄하는 '임무－전략목표－성과목표－성과지표'의 체계를 갖고 있지 않음.
- 주요사업을 통해 달성하려는 목표가 추상적으로 제시되어 있고 또 산출이나 결과보다는 투입의 관점에서 제시되어 있는 경우가 많음.
- 사업평가에 해당하는 특정과제평가의 활용이 충분하지 않음.

다. 성과관리체계의 발전방향

□ 성과관리제도의 확대 필요성

○ 궁극적 목표 : 성과관리제도를 기반으로 삼아 여기에 정부업무평가제도를 결합시켜 종합적인 성과관리체계로 발전시키는 것.

○ 왜 우리나라에서 처음부터 종합적인 성과관리체계를 도입하지 않고 현재와 같은 제한된 형태의 성과관리제도를 도입하게 되었는가?

- 기획예산처는 성과감독의 일차적 용도를 예산배분의 효율성 제고에 두고 있음.
  - 이들의 입장에서 보자면 쉽고 분명하게 성과가 측정될 수 없는 사업에 대해 성과측정을 시도하는 일은 불필요하고 때로는 위험할 수도 있음.
- 대부분의 일선부처에는 외국과 같은 사업계획 수립 및 사후보고체계가 확립되어 있지 않음.
  - 이런 상황에서 성과감독은 조직 내부에 體化되기 어려움.
  - 기획예산처가 성과와 예산을 연결하는 데 초점을 맞출 경우 일선부처는 성과관리가 또 하나의 외부적 감시수단으로 활용될 것을 우려할 가능성.
- 행정부 내에서 성과관리와 관련된 제도를 여러 조직이 분할하여 담당하고 있음.
  - 이러한 다양한 성과관리 관련제도들은 서로 중복될 가능성이 높으며 성과관리체계를 도입할 때 걸림돌이 될 수 있음.
  - 기획예산처는 성과관리제도의 대상을 주요재정사업에 한정함으로써 다른 평가제도와 차별화.

○ 현 시점에서는 성과지표 설정의 어려움이 엄연히 존재하는 이상, 비교적 쉬운 사업들을 대상으로 성과지표를 설정하여 이와 관련한 경험을 쌓는 것이 바람직.

○ 그러나 현재와 같이 상당히 많은 재정지출이 성과관리 대상에서 제외될 경우 부작용이 발생할 가능성이 있으므로 궁극적으로 모든 사업을 성과관리의 대상으로 삼는다는 목표를 가지고 현재의 제도를 확대해 나가야 할 것임.

□ 성과관리제도의 확대방안

○ 성과와 예산의 직접적 연계를 지양 : 성과관리의 용도로서 예산과의 연계보다는 부처 내부의 자발적 학습과 성과개선이 더 중요함을 인식.

- PART에서도 최종적인 성과뿐 아니라 그러한 성과의 배경이 되는 사업추진체계 자체가 평가의 중요한 대상이 되고 있음.

○ 일선부처의 사업계획 수립 및 사후보고체계 확립 : 일선부처가 현재 성과관리제도에서 규정하고 있는 것보다 훨씬 내용이 풍부한 사업계획서 및 연간보고서를 작성하도록 유도.

- 또한 중기재정관리체계를 도입하여 장래 가용재원에 대한 예측가능성 제고.

○ 성과 중심의 조직문화 정착 : 행정부 고위층의 강력한 리더십을 배경으로 꾸준히 노력을 경주하면서 적절한 유인을 제공.

- 각 부처의 노력을 평가·비교·공개, 성과관리에 필요한 예산을 충분히 제공, 성과관리가 제대로 이루어지는 부처에 대해 예산운용상의 자율권을 확대, 성과관리에 관한 지침과 조언을 제공.

○ 성과관리 관련제도들의 정비 : 국무조정실과 기획예산처는 적극적인 상호협조를 통해 제도개혁의 구심점으로 역할.

- 특히 기획예산처의 공무원들은 외국의 경우에 전반적인 성과관리체계의 도입과 정착이 주로 재무부의 주도 하에 이루어지고 있는 점을 감안하여 스스로의 역할을 확장시킬 필요가 있음을 인식.

○ 사업평가의 활용 확대 : 호주의 예 등을 참조하여 행정부 전체 차원에서 전면적으로 사업평가를 도입하기 위한 대대적인 노력을 기울일 필요.

- 그러나 우리나라에서는 자료부족문제가 심각한데, 특히 복지·노동·교육·보건 등 사회분야의 재정지출이 앞으로 크게 증가할 것으로 예상되는 상황에서 현재와 같은 자료축적의 미비는 우려할 만한 것임.

○ 예산과목구조의 개편 : 현재 성과관리제도에서 요구되는 바와 같이 '전략목표－성과목표－성과지표'의 체계에 따라 예산과 기금의 각 계정을 합산·분할·통합하는 작업이 지속될 필요.

- 이와 관련하여 간접비를 사업별로 배분하는 방안 강구.
- 예산과목구조의 개편은 일선부처가 일단 주도하도록 유도.

○ 발생주의 원칙의 도입 : 예산과목구조의 개편이 어느 정도 마무리되는 시점에는 발생주의 원칙을 예산에 도입하는 방안도 심각하게 고려.

○ 성과계약의 확산 : 성과관리체계가 어느 정도 정착된 후에는 행정부 내에서 성과계약을 확산시키는 방안을 모색.