

재정사업 성과지표개발 매뉴얼

－ 현장에서 통하는 성과지표개발 －

2012. 1



기획재정부
MINISTRY OF STRATEGY
AND FINANCE

KIPF 한국조세연구원
KOREA INSTITUTE OF PUBLIC FINANCE

매뉴얼 목적 및 활용법

- ➔ 이 매뉴얼은 재정사업 성과지표 개발시 사업 담당자가 적절한 성과지표를 보다 쉽게 개발할 수 있도록 도움을 주고자 마련하였습니다.
 - 성과지표의 개념, 유형, 단계별 개발요령 등을 일목요연하게 정리하였으며
 - 성과지표 개발 단계별로 확인·점검사항을 두어 개발과정에서 자체 점검·교정이 가능하도록 하였습니다.

- ➔ 매뉴얼의 실무 활용도를 높이기 위하여 부처 담당자를 대상으로 기초 설문조사와 심층면담을 실시하여 의견을 수렴·반영하였고, 이론보다는 사례와 실습 위주로 만들었습니다.

- ➔ 이 매뉴얼의 내용을 숙지하여 반복 실습하면, 재정사업의 목적달성 여부를 측정하는 수단인 성과지표를 보다 쉽게 개발할 수 있습니다.

- ➔ 매뉴얼의 구체적인 활용법은 다음과 같습니다.
 - 제1장** 성과지표 개발을 시작하기에 앞서 성과지표의 개념, 유형, 중요성 등에 대해 이해합니다.
 - 제2장** 성과지표 개발을 위한 단계별 세부항목의 내용과 확인·점검 사항을 숙지합니다.
 - 제3장** 성과지표 개발 순서도를 활용한 지표개발 사례를 참고하여 본인이 담당하고 있는 재정사업의 성과지표를 개발합니다.
 - 부 록** 성과지표 개발시 자주 발생하는 질문들에 대해 FAQ로 구성하여 실제 사례를 중심으로 답변하였습니다.

이 매뉴얼이 만들어지기까지 협조해 주신 모든 분들께 감사드립니다.

이 매뉴얼에 있는 일부 사례는 설명의 편의와 이해를 높이기 위해 재구성한 것입니다.
실제 사업목적이 무엇이나에 따라 성과지표가 달라질 수 있음을 유의해 주시기 바랍니다.

CONTENTS

재정사업 성과지표개발 매뉴얼

- 현장에서 통하는 성과지표개발 -

제1장. 성과지표의 이해	7
제2장. 바람직한 성과지표 개발의 3단계	11
제3장. 성과지표 개발 실습	35
[부록] 성과지표 개발 관련 FAQ.....	47
(자주 묻는 질문 및 답변)	



제1장. 성과지표의 이해

제1장. 성과지표의 이해

1. 성과관리의 개념

- 정부업무의 추진에 있어 기관 임무, 중·장기 목표, 연도별 목표 및 성과지표를 수립하고, 그 집행과정 및 결과를 경제성·능률성·효과성 등의 관점에서 관리하는 일련의 활동*

* 「정부업무평가기본법」제2조 제6호(성과관리의 정의)

〈성과관리 구성요소〉



2. 성과지표의 개념

- 성과지표(Performance Indicator)는 성과목표 또는 관리과제가 추구하는 목적 달성 여부를 측정하는 도구

• 성과지표는 명확하고 구체적인 개념과 측정산식(측정방법)으로 표현되어야 함

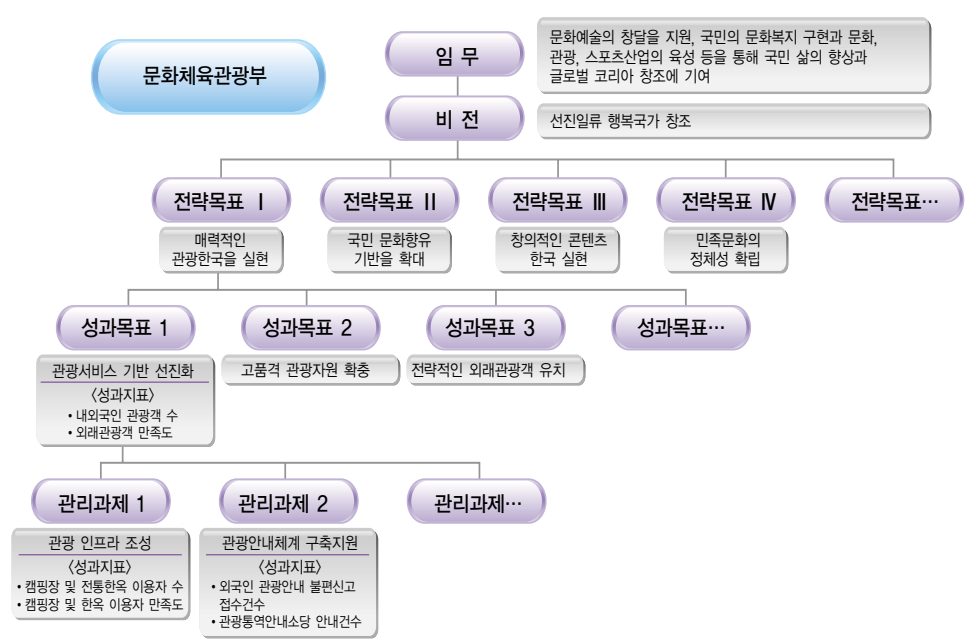


문화체육관광부의 성과목표체계 사례

■ 문화체육관광부의 성과관리 구성요소를 체계적으로 배열하면 다음 성과목표체계도와 같이 표현할 수 있음

- 전략목표 I “매력적인 관광한국을 실현”의 달성을 위한 하부 성과목표가 존재
- 성과목표 1 “관광서비스 기반 선진화”은 “매력적인 관광한국 실현”이라는 전략목표 달성과 연관되어 있음
 - 성과목표 1의 목적달성 여부 측정을 위해 “내외국인 관광객 수”, “외래관광객 만족도”라는 성과지표 설정
- 관리과제 1 “관광인프라 조성”은 “관광서비스 기반 선진화”라는 성과목표 달성과 연관되어 있음
 - 관리과제 1의 목적달성 여부 측정을 위해 “캠핑장 및 전통한옥 이용자 수”, “캠핑장 및 한옥 이용자 만족도” 성과지표 설정

〈문화체육관광부 성과목표체계도〉



3. 성과지표의 유형

- 성과지표는 사업추진 단계별로 투입·과정·산출·결과 지표로 구분되고, 사업목적과의 연계 정도에 따라 핵심지표와 일반지표로 구분함
- 궁극적인 목적 달성 여부 측정을 위해 핵심 결과지표 위주로 선정하고, 관리하는 지표수가 너무 많지 않도록 주의

단계별 성과지표 예시

단계별 성과지표	내용 및 설정 예시 (직업훈련학교 지원사업의 경우)	특성
투입(input) 지표	<ul style="list-style-type: none"> • 사업추진에 투입된 자원과 인력, 기타의 자원을 나타냄 (예시) 예산 집행률(%) = (예산집행액 / 예산확보액) × 100, 투입인원(명), 투입시간(시간) 	<ul style="list-style-type: none"> • 예산집행과 사업 진행과정상의 문제점을 발견하는 데 도움
과정(process) 지표	<ul style="list-style-type: none"> • 사업진행과정에서 나타나는 산출물의 양을 나타냄 (예시) 훈련학교 건설 공정률(%) = (당해 연도까지 집행건설비 누계액 / 전체 훈련학교 건설비 총액) × 100 	<ul style="list-style-type: none"> • 사업 진도 등 사업추진 정도를 중간 점검하는 데 도움
산출(output) 지표	<ul style="list-style-type: none"> • 사업완료 후 나타나는 1차적 결과 또는 산출물을 나타냄 (예시) 직업훈련 수료자 수(명) 	<ul style="list-style-type: none"> • 사업이 의도한 1차적 목표를 달성하였는가를 점검하는 데 도움
결과(outcome) 지표	<ul style="list-style-type: none"> • 사업완료 후 나타나는 궁극적인 결과를 나타냄 (예시) 직업훈련 참가자 취업률(%) = (취업자 / 수료자) × 100 	<ul style="list-style-type: none"> • 사업이 의도한 최종목표의 달성정도를 측정하는 데 도움



제2장. 바람직한 성과지표 개발의 3단계

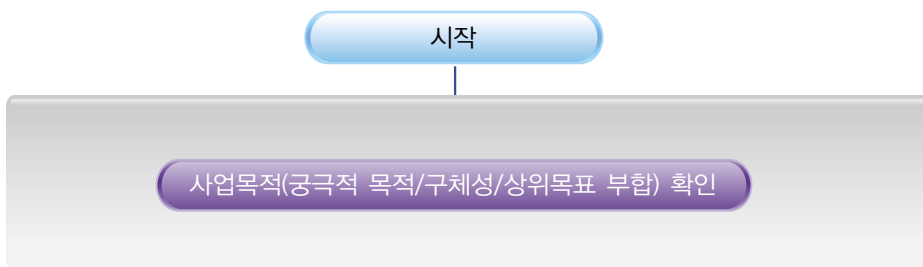
제2장. 바람직한 성과지표 개발의 3단계

- 재정사업 성과지표 개발 과정을 3단계-7항목의 순서도로 구성하였음
 - (1단계) 재정사업의 ① 목적(궁극적 목적-구체성·명확성-상위목표 부합도) 파악
 - (2단계) 사업목적에 부합하는 ②투입, ③과정, ④산출, ⑤결과지표 도출
 - (3단계) 단계별 성과지표 중 ⑥SMART 점검을 통해 ⑦최종지표 선택

〈지표개발 순서도〉



1단계 구체적 사업 목적의 파악



- 성과지표 개발의 첫 단계는 해당 사업이 이루고자 하는 목적이 무엇인지 구체적으로 파악해 보는 것임
 - 사업목적은 ① 사업을 통해 달성하고자 하는 궁극적인 목적이어야 하고 ② 구체적·명확하게 표현되어야 하며 ③ 상위 성과목표·조직 임무와 부합되어야 함
- (궁극적 목적) 사업추진을 통해 이루고자 하는 결과 및 궁극적 목적을 파악하여야 함
 - 궁극적 목적 파악은 다음 질문에 대한 문답을 통해 가능함
 - 왜 이 사업을 수행하는 일이 중요한가?
 - 사업이 성공적으로 진행된다면 어떤 문제가 해결될 것인가?
 - 사업이 성공적으로 진행된다면 어떤 변화가 나타날 것인가?
- (표현의 구체성) 궁극적 사업목적은 구체적이며 명확하게 표현되어야 함
 - 불명확하거나 추상적인 사업목적은 어떤 성과를 내고자 하는지 짐작하기 어렵고 이를 제대로 측정하기도 어렵기 때문

산재예방사업의 사업목적에 따른 성과지표 개발 사례

구분	개선 전	개선 후
사업목적	안전하고 선진화된 일터 조성을 통한 국가 경쟁력 강화	재해다발부문 집중관리를 통한 산업재해 감소
성과지표	<ul style="list-style-type: none"> • IMD 국가경쟁력 순위 ⇒ 홍보 활동을 통해 달성하고자 하는 궁극적 목적이 추상적이고 불명확하여 의미 있는 성과지표 도출 곤란	<ul style="list-style-type: none"> • 산재예방홍보물 인지도(%) =재해다발부문 근로 노동자 중 산재예방 홍보 내용에 대한 인지도 수준 • 재해다발부문 산재감소율(%) =(금년도 재해다발부문 산재발생건수 - 전년도 재해다발부문 산재발생건수) / 전년도 재해다발부문 산재발생건수 X 100

■ (상위 목표 부합) 구체적이며 명확하게 표현된 궁극적인 사업목적은 상위 성과목표 및 조직의 임무와 부합하여야 함

- “임무-비전-전략목표-성과목표-관리과제”로 이어지는 성과관리 체계는 하위 목표가 상위 목표*의 달성에 기여할 수 있도록 논리적으로 연계되어야 함

* 관리과제 → 성과목표, 성과목표 → 전략목표

확인점검 사항 - (해당 항목 표기)

확인점검 사항	예	아니요
사업추진을 통해 이루고자 하는 최종 목적인가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
내부 의사결정자(상급자 등)도 동 사업목적에 동의하는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
사업목적의 표현은 구체적이고 명확한가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
사업목적은 조직의 임무와 상위 성과목표에 부합하는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
사업목적은 주된 사업활동*과 인과관계가 존재하는가? (* 사업 자원(예산/인원/시간)의 대부분이 투입되는 사업활동)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* 점검결과 “예”가 많을 수록 결과 중심 성과지표 개발에 유리하며, “아니요”가 존재할 경우 이를 해결하도록 사업목적 수정하거나 또는 보완방안 강구 필요

- ▶ 재정사업이 추구하는 궁극적 목적을 파악하고 확인점검 사항을 체크한 후 제3장 성과지표개발 실습양식(p.44)의 순서도에 기입함

■ 사업목적 달성을 위해 사업을 수행할 경우 의도하지 않은 부정적 효과, 즉 피해야 할 결과가 발생할 소지가 있으므로 이에 대한 점검이 필요함

- 부정적 효과의 발생 소지가 높을 경우 사업목적을 재검토 하거나, 이를 보완할 보완지표를 병행설정하도록 함
- “운전면허증 발급사업” 사례
 - 사업목적 : 운전면허증의 신속한 발급을 통한 민원인 만족
 - 성과지표 : 직원1인당 면허증 발급건수, 발급소요시간
 - 부정적 효과 : 민원인에 대한 불친절 증가
 - 보완지표 : 민원인 만족도



2단계 추진단계별 성과지표 도출



- 2단계는 궁극적 사업목적 확인 결과를 토대로 사업 추진단계별 투입-과정-산출-결과지표를 개발하는 단계임
- 해당 사업의 목적 및 활동과 연관된 각각의 성과지표를 최대한 많이 도출하여 실제 이용 가능한 성과지표 풀(pool)을 충분히 확보하는 것이 중요함
 - 사업 단계별로 다양한 성과지표 풀(pool)을 구축함으로써, 사업 목적 연관성이 높은 성과지표의 설정에 도움을 받을 수 있음
 - ※ (유의사항) 성과지표는 사업담당자가 투입하는 재정으로 통제할 수 있어야 함

2-1. 투입지표 도출

- 사업추진을 위해 투입되는 물적·인적 자원을 확인하고 이를 나타내는 투입지표를 도출하는 단계임
 - 투입 자원 : 예산, 인력(보조사업자 포함), 시간 등
 - 투입지표의 예 : 예산집행률(%), 투입인력(명), 투입기간(일) 등
- 투입지표는 사업에 소요되는 비용 정보를 제공하고, 예산집행과 사업 진행과정상의 문제점을 발견하는데 도움을 줌
 - 다만, 투입지표로는 사업의 궁극적인 성과 측정이 어려우므로 사업의 결과 달성 여부를 판단할 수 없음

확인점검 사항 - (해당 항목 표기)

확인점검 사항	예	아니오
투입된 자원의 종류(예산,인력,시간등)와 규모(양)		
• 투입된 자원의 종류를 확인하였는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• 각각의 투입된 자원의 규모를 확인하였는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
확인한 투입자원을 충분히 지표화 하였는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* 점검결과 “예”가 많을수록 의미 있는 투입지표 Pool의 충분한 확보에 유리함

- ▶ 사업추진에 소요되는 인적·물적 자원을 파악해서 이를 나타내는 투입지표를 도출하고, 확인점검 사항을 체크한 후 제3장 성과지표개발 실습양식(p.44)의 순서도에 기입함

2-2. 과정지표 도출

- 사업진행과정에서 나타나는 산출물의 양을 확인하고 이를 나타내는 과정지표를 도출하는 단계임
 - 과정지표 예 : SOC 건설사업의 공정률(비용), 인공위성개발사업의 진척도(일정) 등
- 과정지표는 현재의 사업 진행 상태(비용, 일정)를 파악하여 사업 추진 정도를 중간 점검하는데 도움을 줌
 - 다만, 과정지표로는 사업의 궁극적인 성과 측정에 한계가 있으므로 사업의 결과 달성 여부를 판단할 수 없음

확인점검 사항 - (해당 항목 표기)

확인점검 사항	예	아니요
산출물이 나오기 전까지 사업의 진행과정과 사업 활동'을 확인하였는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
사업의 총사업비, 전체 일정을 확인하였는가? (A)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
현재까지 누적집행액, 진행된 일정을 확인하였는가? (B)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
완료 전 사업의 경우 “(누적집행액(B) / 총사업비(A)) × 100”의 공정률 지표를 도출하였는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
확인한 사업의 진행과정과 사업 활동을 충분히 지표화 하였는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1) 교육·훈련, SOC, 홍보, 교류·협력, 예방·방지, 보상금·보조금, 시설확충·개선 사업 등

* 점검결과 “예”가 많을수록 의미 있는 과정지표 Pool의 충분한 확보에 유리함

▶ 산출물이 나오기 전까지 사업의 진행과정과 사업 활동을 확인해서 이를 나타내는 과정지표를 도출하고, 확인점검 사항을 체크한 후 제3장 성과지표개발 실습양식(p.44)의 순서도에 기입함

2-3. 산출지표 도출

■ 투입과 사업 활동을 거쳐서 생산된 산출물(재화 및 서비스)을 확인하고 이를 나타내는 산출지표를 도출하는 단계임

- 산출물 : 건설된 고속도로 구간, 직업훈련 수료자
- 산출지표의 예 : 고속도로 건설 구간 길이(km), 직업훈련 수료자 수(명)

■ 산출지표는 재정사업의 성과를 판단하는 근간이 되고 사업이 의도한 1차적 목표를 달성하였는가를 점검하는데 도움을 줌

- 사업담당자가 투입하는 재정으로 통제할 수 있는 활동과 직접 연관되어 관리가 보다 용이함
- 다만, 산출지표가 사업의 의도된 결과로 이어질 수도 있으나 단순 산출지표만으로는 사업의 결과 달성 여부를 판단할 수 없음

확인점검 사항 - (해당 항목 표기)

확인점검 사항	예	아니요
사업 활동을 통해 생산된 재화 및 서비스를 확인해서 이를 산출지표로 개발하였는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
사업 담당자가 투입하는 재정으로 통제할 수 있는 활동과 직접 연관되어 있는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
확인한 재화 및 서비스를 충분히 지표화 하였는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* 점검결과 “예”가 많을수록 의미 있는 산출지표 Pool의 충분한 확보에 유리함

- ▶ 사업 활동을 통해 생산되는 재화 및 서비스를 파악해서 이를 나타내는 산출지표를 도출하고, 확인점검 사항을 체크한 후 제3장 성과지표개발 실습양식(p.45)의 순서도에 기입함

2-4. 결과지표 도출

- 결과지표는 산출물을 통해 나타나는 정부사업의 궁극적인 성과를 보여주는 지표임
 - 결과물 : 소요시간 단축, 직업훈련 수료자 취업
 - 결과지표 예 : 단축 소요시간(분), 직업훈련 수료자 취업률(%)

- 산출지표는 당초 사업이 의도했던 목적 달성 여부의 확인에 한계가 있으므로, 정부 사업이 국민들에게 제공한 혜택을 측정하여 제시할 수 있도록 결과지표를 개발·설정하여야 함

목적달성 여부를 확인할 수 있는 결과지표 설정 사례

사업명	사업목적	산출지표	결과지표
서울 지하철 9호선 건설 사업	도심권 교통난 완화	<ul style="list-style-type: none"> ● 지하철 건설 구간(km) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 지하철 이용자 수(명) ● 도로주행시간²⁾ ● 지하철 이용자 만족도(점)
여성가장 실업자 취업훈련 사업	여성가장 실업자 취업능력제고 및 자립기반 조성	<ul style="list-style-type: none"> ● 여성가장 취업훈련 실시 횟수(건) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 훈련생 취업률(%) ● 6개월 이상 취업유지율(%) ● 취업훈련생 교육 만족도(점)
영양개선 사업	취약계층의 영양문제 개선	<ul style="list-style-type: none"> ● 영양 교육 및 상담횟수(건) ● 보충식품 수급자 수(명) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 감소된 수혜자 빈혈률(%p)³⁾ ● 수혜자 평균영양섭취 적정도(MAR) 개선율(%⁴⁾
조달 정보화 사업	보다 안전하고 신속한 대국민서비스 제공	<ul style="list-style-type: none"> ● 전산망 유지보수 실적 ● 조달정보화 교육횟수(건) 및 훈련자 수(명) ● 홈페이지 개선 수(건) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 전자입찰비율(%) ● G2B 시스템 이용자 만족도(점)

2) 도로주행시간 측정산식 = $\frac{\text{주요도로 평균주행시간 합}}{\text{총주행거리}}$

3) 감소된 수혜자 빈혈률(%p : 퍼센트 포인트) 측정산식 = 수혜자의 (사업 전 빈혈률(%) - 사업후 빈혈률(%))

4) MAR = $\frac{\sum(\text{대상자의 특정 영양소 섭취량} / \text{특정 영양소 권장량})}{\text{조사 영양소 개수}}$

- 또한 사업범위와 목적에 부합하는 최종 결과를 명확히 설정하여 이를 의미 있게 측정할 수 있는 결과지표를 설정하여야 함

사업목적별 결과지표 설정 사례

사업명	사업목적	결과지표
홍보사업	<ul style="list-style-type: none"> • 정보를 전달하는 홍보 자체가 목적 예) 홍보간행물 발간 	<ul style="list-style-type: none"> • 발간물 구독자 수(명) • 발간 간행물 인지도(점) • 발간물에 대한 만족도(점)
	<ul style="list-style-type: none"> • 홍보를 통한 인식 및 행동변화가 목적 예) 언론 홍보를 통한 폐기물 감량 	<ul style="list-style-type: none"> • 폐기물 저감량(kg) • 폐기물 재활용률(%)

- 결과지표는 해당 사업으로 인한 성과를 측정하는 것이므로 해당 사업으로 인한 효과보다 다른 외부요인에 의한 효과가 더 크지 않도록 설정해야 함

결과지표가 외부요인으로 인해 적절하지 않은 사례

지역도로 건설 사업

- 결과지표를 지역의 GRDP(지역내 총생산)로 설정한 경우
 - GRDP는 다른 외부요인(지역의 경제규모, 생산수준, 산업구조 등)의 영향을 더 많이 받으므로 해당 사업의 결과지표로 적절하지 않음
 - 절감된 주행시간(분) 또는 주행거리(km) 등이 결과지표로 적절함

- 신규 또는 완료 전 사업의 경우에도 결과지표를 제시해야 함

- 사업의 완료 전까지는 과정지표로 사업의 진행과정을 점검하지만 다음의 이유로 결과지표를 제시할 필요가 있음
 - ① 사업 완료 후, 당초 목적대로 사업이 이루어졌는지 확인할 수 있도록 결과지표에 필요한 데이터의 사전 수집·관리가 필요함
 - * 도로건설 사업 : 사업 완료 전 도로혼잡도(결과지표) 데이터 수집

② 사업 완료 후에 사업평가 시 기초자료로 사용함

* 박물관(문화시설) 건립 사업 : 박물관 이용자 증가율(결과지표) 확인

③ 결과지표를 사전에 제시함으로써 포괄적이거나 추상적인 사업목적을 명확하고 구체적으로 함

행정 효율화를 위한 CCTV 설치 사업

사업목적		결과지표
범죄발생 감소	↔	범죄발생 건수(건)
도로 교통 원활	↔	도심내 차량운행 평균속도(km/h)

신규 또는 완료 전 사업의 경우 결과지표 제시 사례

사례1 : 새로운 항만 개발 사업

- 사업목적 : 신항만 건설 및 화물 수송로 확충을 통한 물류비용 절감
- 최종 성과지표
 - 과정지표 : 항만 건설 공정률(%)
 - 결과지표 병행 설정 : 신항만 물동량 처리실적(톤), 물류비용 절감액(백만원)

사례2 : 이공계 장학사업

- 사업목적 : 우수 청소년 과학도의 과학기술 핵심인력 양성
- 최종성과지표
 - 초기결과지표 : 장학금 수혜 학생의 학업 성취도(점)
 - 중간결과지표 : 장학금 수혜 학생의 이공계 학과 진학률(%)
 - 최종결과지표 : 장학금 수혜학생의 졸업 후 과학기술분야 종사율(%), 장학금 수혜학생의 졸업 후 과학기술분야 연구실적(건)

확인점검 사항 - (해당 항목 표기)

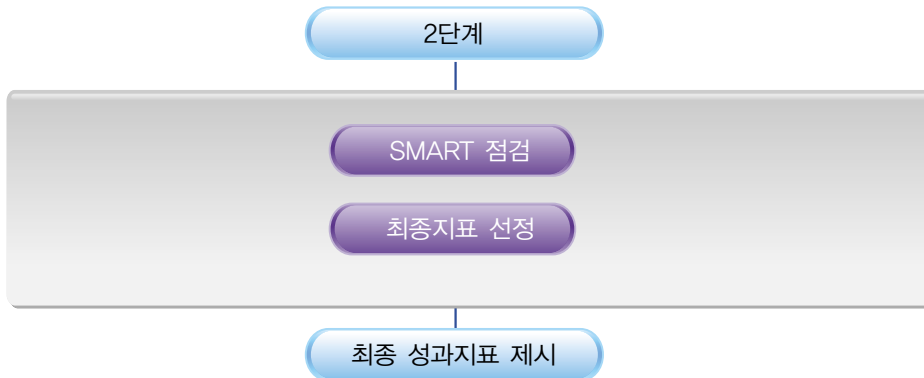
확인점검 사항	예	아니요
도출된 결과지표는 1단계에서 확인한 궁극적인 사업의 목적에 부합하는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
도출된 결과지표는 해당 사업으로 달성할 수 있는 것인가? (성과달성에 영향력이 더 큰 다른 외부요인은 없는가?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
여러 해가 지난 후에 성과가 나타나는 경우		
• 완료 전 사업의 경우라도, 결과지표를 도출하였는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• 중간목표를 설정하여 초기·중간·최종결과지표를 도출하였는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* 점검결과 “예”가 많을수록 의미 있는 결과지표 pool의 충분한 확보에 유리함

- ▶ 정부가 사업을 통해 이루고자 하는 궁극적인 성과를 확인해서 이를 보여주는 결과지표를 도출하고, 확인점검 사항을 체크한 후 제3장 성과지표개발 실습양식 (p.45)의 순서도에 기입함



3단계 SMART 점검 및 최종 지표 선정



■ 2단계에서 도출된 성과지표의 풀(pool) 중에서 SMART 기준에 따라 성과지표를 점검한 뒤 최종 성과지표를 결정하는 단계임

- SMART : 명확성/측정가능성/원인성/신뢰성/적시성

S	pecific	명확할 것
M	easurable	측정 가능할 것
A	ttributable	사업의 성과와 관련 있을 것
R	eliable	신뢰성이 있을 것
T	imely	성과측정 시기와 맞을 것

■ SMART 기준에 부합하는 적절한 성과지표를 선정된 뒤, 최종 성과지표로 사용할 바람직한 지표를 결정함

- 사업목적과 연계된 결과지표 위주 선정(단, 신규·과정 중 사업일 경우 과정지표 설정가능)
- 정량·계량 지표 위주 선정
- 핵심적인 결과지표 위주로 관리하는 지표수가 너무 많지 않도록 선정(핵심지표와 일반지표를 합하여 가급적 세 개 내외로 선정)

3-1. SMART 점검방법

- (Specific: 명확성) 일관성 있는 성과 데이터의 수집과 공정한 비교를 위해 성과지표는 명확하고 알기 쉽게 정의 되어야 함

명확성 사례

사업명	개성공단 지원 사업
사업목적	개성공단의 안정적 발전 도모
나쁜 성과지표	개성공단 활성화 지수(점)
측정산식	= (개성공단 지원정도를 지수화)
이유	개성공단 활성화 지수는 개념이 명확하지 않으며, 이에 대한결과 측정방법도 제시되어 있지 않아 지표로 부적합함
좋은 성과지표	개성공단 입주기업 생산액 증가율(%)
측정산식	$= \frac{(\text{금년도 생산액} - \text{전년도 생산액})}{\text{전년도 생산액}} \times 100$
이유	개성공단 입주기업 생산액 증가율은 알기 쉽게 정의되어 있어 성과를 정확하게 평가 할 수 있고 자료수집 과정에서 분명한 정의와 기준에 의해서 확보될 수 있음

- (Measurable: 측정가능성) 성과지표는 측정을 위한 데이터가 존재해야 하며 사용에 제약이 크지 않아야 함

측정가능성 사례

사업명	관광지 개발 사업
사업목적	220여개 지정 관광지 내 공공기관 시설조성을 통한 지역별 국민관광기반 구축
나쁜 성과지표	관광사업의 지역내 총생산(GRDP) 기여율(%)
측정산식	$=(\text{관광사업 총생산} / \text{지역내 총생산}) \times 100$
이유	사업목적과 연관성이 높은 성과지표이나 현재 지역별 총생산(GRDP) 및 GRDP 중 관광사업의 기여율을 측정할 데이터가 존재하지 않으며, 별도 측정시 측정비용이 과다하므로 측정가능성의 문제로 인해 좋은 지표가 될 수 없음
좋은 성과지표	지역 관광객 증가율(%)
측정산식	$=((\text{금년도 관광객} - \text{전년도 관광객}) / \text{전년도 관광객}) \times 100$
이유	국민관광기반 구축을 통한 지역 관광객의 방문 건수는 사업목적 연관성이 높으며 측정가능한 성과지표로서 의미 있는 성과지표에 해당

■ (Attributable: 원인성) 해당 사업 성과의 변화가 성과지표의 변화를 가져와야 함

원인성 사례

사업명	생활체육지도자 활동지원 사업
사업목적	생활체육지도자 활동 지원을 통한 생활체육 참여 기회 확대
나쁜 성과지표	국민체력 증가율(%)
측정산식	$= \frac{(\text{금년도 국민체력측정치} - \text{전년도 국민체력측정치})}{\text{전년도 국민체력측정치}} \times 100$
이유	지역기반의 생활체육지도자 활동지원사업을 통해 전체 국민의 체력이 증가하였다고 보기에 는 무리가 있음. 동 사업활동으로 인한 영향력의 범위를 넘어서는 성과지표에 해당함
좋은 성과지표	생활체육지도자 지도활동 수혜자 수(명)
측정산식	$= (\text{생활체육지도자의 지도활동을 받은 수혜자 수 합산})$
좋은 성과지표	생활체육참가자 만족도(점)
측정산식	$= \frac{\sum \{\text{매우만족, 만족, 보통, 불만, 매우불만(5점 척도)} \times 20\}}{\text{전체응답자}}$
이유	생활체육지도자의 지도활동을 받은 사업 참가자를 대상으로 하는 만족도 조사는 해당 사업이 영향력을 미칠 수 있는 사업활동 범위에 대한 결과를 보여줄 수 있는 좋은 결과지표이며, 정성적 결과지표를 보완하기 위하여 사업의 양적 결과를 나타내는 생활체육지도자활동 수혜자 수라는 산출지표를 병행 설정하였음

- (Reliable: 신뢰성) 성과지표는 제 3자가 검토하더라도 일관된 결과가 나올 수 있어야 하고, 가급적 공식적이고 객관적인 통계정보를 활용할 수 있도록 함

신뢰성 사례

사업명	부패방지 조사평가 사업
사업목적	반 부패 · 청렴정책 추진 체제 강화
나쁜 성과지표	부처가 임의로 조사한 공직사회 부패 인식도(점)
측정산식	=(일반국민을 대상으로 공직사회에 대한 부패수준에 대한 인식을 조사하여 점수화(10점 만점))
이유	국민의 공직사회 부패인식도 지표는 부패정도를 보여주는 지표이지만, 해당 부처가 임의로 조사하여 조사내용과 방법이 객관적이지 않음 공식적이고 신뢰성 있는 성과정보라고 볼 수 없음
좋은 성과지표	부패인식지수(점)
측정산식	=(TI에서 전문가 평가와 설문조사를 통해 발표)
이유	부패인식지수(CPI, Corruption Perceptions Index)는 투명성 기구(TI, Transparency International)에서 공공부문 및 정치부문의 부패 정도를 측정해 매년 발표하는 지수로서 공신력 있는 기관이 조사한 신뢰성 있는 국제적 표준 성과지표임

■ (Timely: 적시성) 성과측정 대상년도의 성과정보가 성과측정 전에 나와야 함

적시성 사례

사업명	교통량 조사사업
사업목적	국가에서 관리하는 도로를 대상으로 연간 교통량의 변화 파악
나쁜 성과지표	통계연보 내 금년도 도로교통량 통계치(대수)
측정산식	= (금년도 수시조사 도로 교통량)
이유	통계연보 내 도로교통량은 1년 주기로 생산되므로 성과평가 시점이 성과정보 추출 시기보다 먼저일 경우 성과측정이 어려움
좋은 성과지표	한국건설기술연구원 내 도로 교통량 통계치(대수)
측정산식	= (금년도 상시조사 도로 교통량)
이유	고정식 교통량 조사 장비를 사용하여 매 시간 조사되는 도로 교통량 정보를 지표로 사용하는 것이 최근의 성과정보를 이용하는 적절한 결과지표임

확인점검 사항 - (해당 항목 표기)

	확인점검 사항	예	아니요
S : 명확성	성과지표는 명확하게 표현되고 쉽게 이해되는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M : 측정 가능성	성과를 측정할 데이터가 존재하는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	성과측정 데이터 존재시 사용에 제약이 없는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	현재는 데이터가 존재하지 않지만 필요시 수집·생산이 가능한가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	데이터의 수집·생산에 드는 시간·비용은 적절한 수준인가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A: 원인성	성과지표는 사업의 영향력 내에서 측정되는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R: 신뢰성	성과지표의 데이터는 객관적이며 신뢰성이 있는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T : 적시성	평가 전에 성과측정이 가능한가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* 성과지표에 대한 점검결과 “예”가 많을수록 적정성이 높은 성과지표임

- ▶ 2단계 지표개발단계에서 도출된 성과지표 풀(pool) 중에서 확인 점검사항을 체크하여 ‘아니요’에 해당되는 지표들을 제외하면 적절한 지표들이 도출됨. 이를 제3장 성과지표개발 실습양식(p.45)의 순서도에 기입함

3-2. 최종지표선정

- SMART 기준을 모두 충족하는 성과지표 중에서 다음 사항을 고려하여 최종 성과지표를 선정함
 - 사업목적 달성여부를 점검할 수 있는 결과지표 위주로 선정함
 - 신규 또는 완공 전 사업일 경우에도 결과지표를 제시하고 대안지표로 과정지표 (예: 공정률)를 선정
 - 달성된 성과의 정도를 명확히 파악할 수 있도록 비계량(정성) 지표) 보다는 계량(정량)지표를 선정함

- 성과를 정량적으로 측정하기 곤란할 경우 대안지표로서 정성지표를 선정할 수 있음 이 경우 과정 또는 산출 지표로서의 정량지표를 병행 설정함

▶ 측정산식은 계량적 측정이 가능하도록 명확하고 구체적이어야 함

- 제 3자가 측정산식을 검토하더라도 일관된 결과가 나올 수 있어야 함 가급적 공식적이고 객관적인 통계정보(예: 통계청, 국제기구 등)을 활용할 수 있도록 함

■ 궁극적인 목적 달성 여부 측정을 위해 핵심적인 결과지표 위주로 선정하고, 관리하는 지표수가 너무 많지 않도록 주의함

확인점검 사항 - (해당 항목 표기)

확인점검 사항	예	아니요
성과지표는 궁극적 사업목적을 반영하는 결과지표로 선정되었는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
성과지표는 정량지표로 선정되었는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
정량지표는 지엽적인 내용을 점검하고 있진 않은가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
정성지표 선정시 과정 또는 산출의 정량지표도 같이 선정되어 있는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
성과지표의 측정산식은 구체적으로 기술되어 있는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
성과지표의 구체적 측정기간·범위·단위 등이 명시되어 있는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
성과지표의 자료는 객관적이고 검증 가능한 성과 정보인가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* 점검결과 "예"가 많을 수록 바람직한 성과지표에 해당함

▶ SMART 점검단계에서 나온 지표들 중 최종 지표 선정을 위한 확인점검사항을 체크하여 모두 "예"항목에 해당하는 지표를 바람직한 성과지표로 선정함. 이를 제3장 성과지표개발 실습양식(p.45)의 순서도에 기입함



정성지표의 한 종류인 만족도 조사

■ 필요성

- 성과가 교육생 수, 매출액, 도로 연장 길이 등과 같이 정량적으로 제시되기 곤란한 경우 사업에 따른 수혜자의 만족도 조사를 통해서 사업의 궁극적인 효과 측정이 가능함

■ 조사 방법

- 대상: 설문 조사의 대상은 구체적이며 명확하게 제시되고, 조사대상은 무작위추출(Random Sampling)을 기본으로 하여 설문 목적에 따라 조정함
- 설문 문항: 설문은 사업의 궁극적 목적과 연계되어 있는 질문을 영역별로 세분화 하여 질문하고, 설문 문항은 불가피한 경우를 제외하고는 리커트(Likert) 5점 척도를 이용함

- 설문 영역의 세분화

- (○) <시설만족도> 1. 통일 교육원 시설에 대해서 얼마나 만족하십니까?
 <서비스만족도> 2. 통일 교육원 서비스에 대해서 얼마나 만족하십니까?
 <교육내용 만족도> 3. 통일 교육원 교육 내용에 대해서 얼마나 만족하십니까?
 (×) 통일 교육원 이용에 대해서 얼마나 만족하십니까?

- 설문 척도의 구체화

1. 통일 교육원 시설에 대해서 얼마나 만족하십니까?
 (○) 1) 매우 불만족 2) 불만족 3) 보통 4) 만족 5) 매우 만족
 (×) 1) 만족 2) 불만족

■ 만족도 설문 결과 예시

- ○ ○ ○ 부의 행정 서비스에 대한 만족도 조사 실시
- 1. 대상: 2012년도 1월부터 12월까지 ○ ○ ○ 부 서비스를 이용한 적 있는 일반 국민들 중 200명 대상으로 실시하여 그 중 120부 회신됨
- 2. 설문 문항 작성: 영역의 세분화, 척도의 구체화
 <서비스 환경>
 1-1. 업무 관련 행정부서를 방문하거나 면담 혹은 통화 등을 할 때 어느 정도 만족하십니까?
 ① 매우 불만족 ② 불만족 ③ 보통 ④ 만족 ⑤ 매우 만족
 1-2. 행정서비스를 받고자 했을 때 절차에 대한 안내 및 정보 제공에 만족하십니까?
 ① 매우 불만족 ② 불만족 ③ 보통 ④ 만족 ⑤ 매우 만족

〈대응성〉

2-1. 담당직원과의 통화나 면담 시 태도에 만족하십니까?

- ① 매우 불만족 ② 불만족 ③ 보통 ④ 만족 ⑤ 매우 만족

2-2. 행정 업무를 신청하였을 때 처리시간에 만족하십니까?

- ① 매우 불만족 ② 불만족 ③ 보통 ④ 만족 ⑤ 매우 만족

2-3. 서비스 담당자가 불만이나 이의사항을 해결하려고 하는 노력에 만족하십니까?

- ① 매우 불만족 ② 불만족 ③ 보통 ④ 만족 ⑤ 매우 만족

3. 각 문항에 점수를 부여한다.

① 1점	② 2점	③ 3점	④ 4점	⑤ 5점
매우 불만족	불만족	보통	만족	매우 만족

4. 각 문항에 응답한 점수를 영역별로 합산한다.

영역	문항	5점 환산	100점 환산
서비스 환경	1-1	3점	60점
	1-2	2점	40점
대응성	2-1	4점	80점
	2-2	5점	100점
	2-3	3점	60점
총 합계		17점	340점

5. 응답인원의 점수를 모두 더하고 인원 수와 문항수로 나누어 개인별 만족도 점수 구함

응답자	5점 환산 점수 합	100점 환산 점수 합
1	17점	340점
2	13점	260점
3	17점	340점
⋮	⋮	⋮
⋮	⋮	⋮
120	19점	380점
총 합계	2,580점	51,600점
개인별만족도: 총합 (/인원수×문항수)	4.3점	86점

■ 유의사항

- 만족도조사는 설문내용을 기반으로 한 정성지표로서 자의성, 주관성 등으로 성과지표로서의 객관성을 잃을 수 있으므로 구체적인 조사대상, 표집방법, 조사항목, 조사방법, 평정부여방식 등의 정보를 명확히 제시할 필요가 있음
- 만족도조사를 통한 만족도 점수를 성과지표로 제시할 경우 사업활동을 통한 목적 달성 여부를 확인할 수 있도록 사업활동과 연계성이 있는 정량지표를 병행하여 설정하여야 함

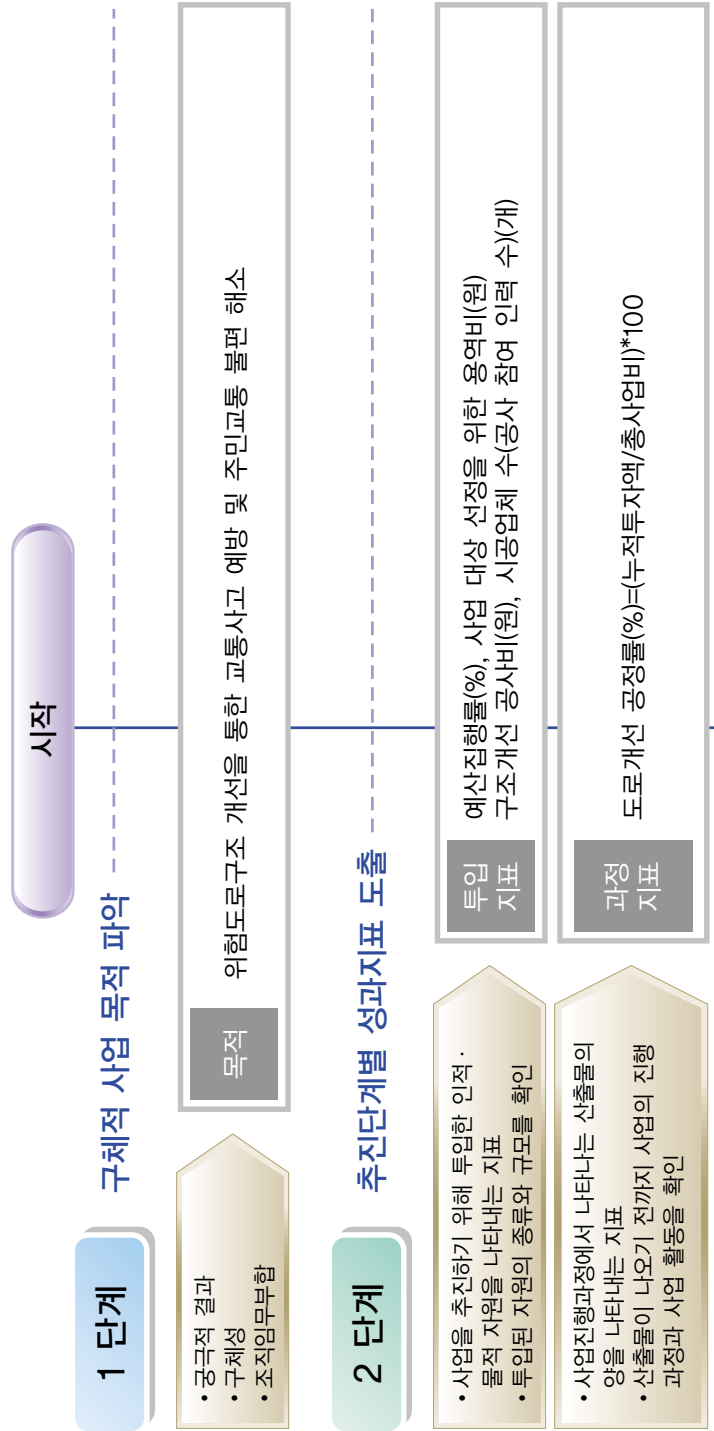


제3장. 성과지표개발 실습

제3장. 성과지표 개발 실습

개발사례 ① 위험도로구조개선사업

- 부처 : 행안부,
- 규모 : 총 3,595개소 대상, 2조 9,916억
- 사업내용 : 지방도로의 선형개량, 경사완화, 도로확포장 공사
- 예산내역 : 설계비, 시공비, 연구용역비



- 정부가 사업을 통해 만들어낸 직접적인 재화나 서비스를 나타내는 지표
- 사업 담당자가 통제할 수 있는 활동과 직접 연관됨

- 산출물을 통해 나타나는 궁극적인 사업의 효과를 나타내는 지표
- 사업이 의도한 최종결과의 달성 정도를 측정하는 지표
- 산출물과의 논리적 연관성을 확인

신출 지표

선형개량 개소(개), 경사완화 개소(개), 도로 확 · 포장 개소(개), 우회도로 개소(개) 구조개선 도로길이(km)

결과 지표

(초기) 구조개선 도로의 주행 소요시간 감소율(%), 구조개선 도로의 차량 통행량(건), 주민의 도로이용 만족도(점) (중간) 구조개선 도로의 교통사고 감소율(%), (최종) 교통사고 사망자 수 감소율(%)

3 단계

SMART 점검 및 최종 지표 선정

• SMART 점검

- 1) 지표 정의의 명확성
- 2) 데이터의 측정가능성
- 3) 성과에 대한 책임성
- 4) 사업목적과의 연관성
- 5) 성과지표의 적시성

• 최종지표 선정

- 1) 결과지표인지 여부
- 2) 정성/정량지표 파악
- 3) 측정산식의 구체적 기술

SMART 점검

도출된 성과지표 풀(pool) 중에서 점검 기준에 부합하는 지표 기입
 도로개선 공정률(%), 선형개량 개소(개), 경사완화 개소(개), 도로 확 · 포장 개소(개), 우회도로 개소(개), 구조개선 도로길이(km), 구조개선 도로의 주행 소요시간 감소율(%), 주민의 도로이용 만족도(점), 구조개선 도로의 교통사고 감소율(%)

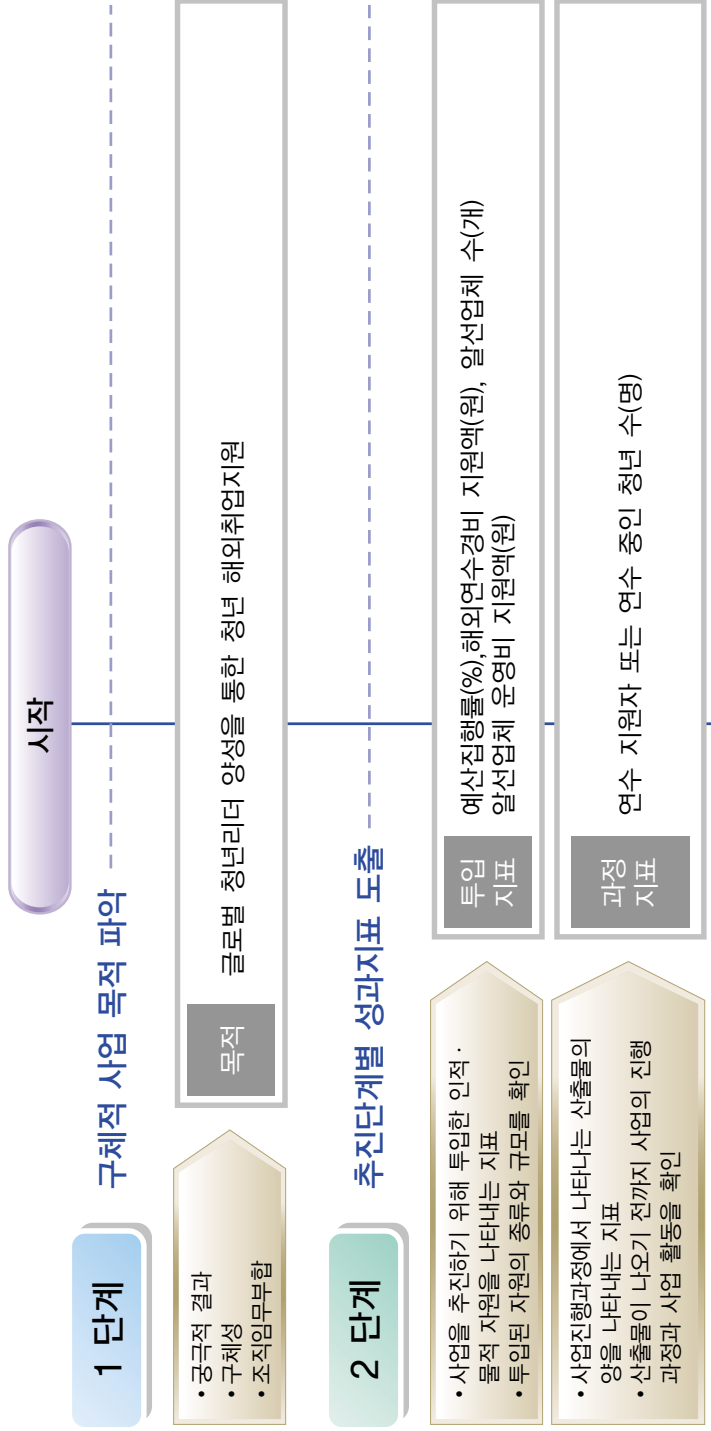
최종지표 선정

SMART 점검 된 지표들 중 기준에 적합한 최종 지표 선정
 구조개선 도로의 주행 소요시간 감소율(%), 주민의 도로이용 만족도(점)
 구조개선 도로의 교통사고 감소율(%)

구조개선 도로의 주행 소요시간 감소율,
 주민의 도로이용 만족도,
 구조개선 도로의 교통사고 감소율

개발사례 ② 글로벌 청년리더 양성사업

- 부처 : 고용노동부,
- 규모 : 1인당 360만원 지원
- 사업내용 : 해외취업연수지원(산업인력공단), 해외취업알선업체 지원
- 예산내역 : 출연비, 업무추진비, 일반수용비



- 정부가 사업을 통해 만들어낸 직접적인 재화나 서비스를 나타내는 지표
- 사업 담당자가 통제할 수 있는 활동과 직접 연관됨

신출
지표

연수 수료자 수(명), 알선제공 건수(건), 알선 성공률(%), 수료자 직무/어학능력 향상도(점)

- 산출물을 통해 나타나는 궁극적인 사업의 효과를 나타내는 지표
- 사업이 의도한 최종결과의 달성 정도를 측정하는 지표
- 산출과의 논리적 연관성을 확인

결과
지표

(초기) 해외취업자 수(명), 해외취업률(%), 연수 수료자 만족도(점)
(중간) 취업자 평균급여(원), 6개월 후 고용유지율(%), 해외기업만족도(점)
(최종) 청년 실업률(%)

3 단계

SMART 점검 및 최종 지표 선정

• SMART 점검

- 1) 지표 정의의 명확성
- 2) 데이터의 측정가능성
- 3) 성과에 대한 책임성
- 4) 사업목적과의 연관성
- 5) 성과지표의 적시성

SMART
점검

도출된 성과지표 풀(pool) 중에서 점검 기준에 부합하는 지표 기입
연수자 수(명), 연수 수료자(명), 알선제공건수(건), 알선 성공률(%), 해외취업자(명), 해외취업률(%), 취업자 평균급여(원), 6개월 후 고용유지율(%), 해외기업만족도(점), 청년 실업률(%)

• 최종지표 선정

- 1) 결과지표인지 여부
- 2) 정성/정량지표 파악
- 3) 측정산식의 구체적 기술

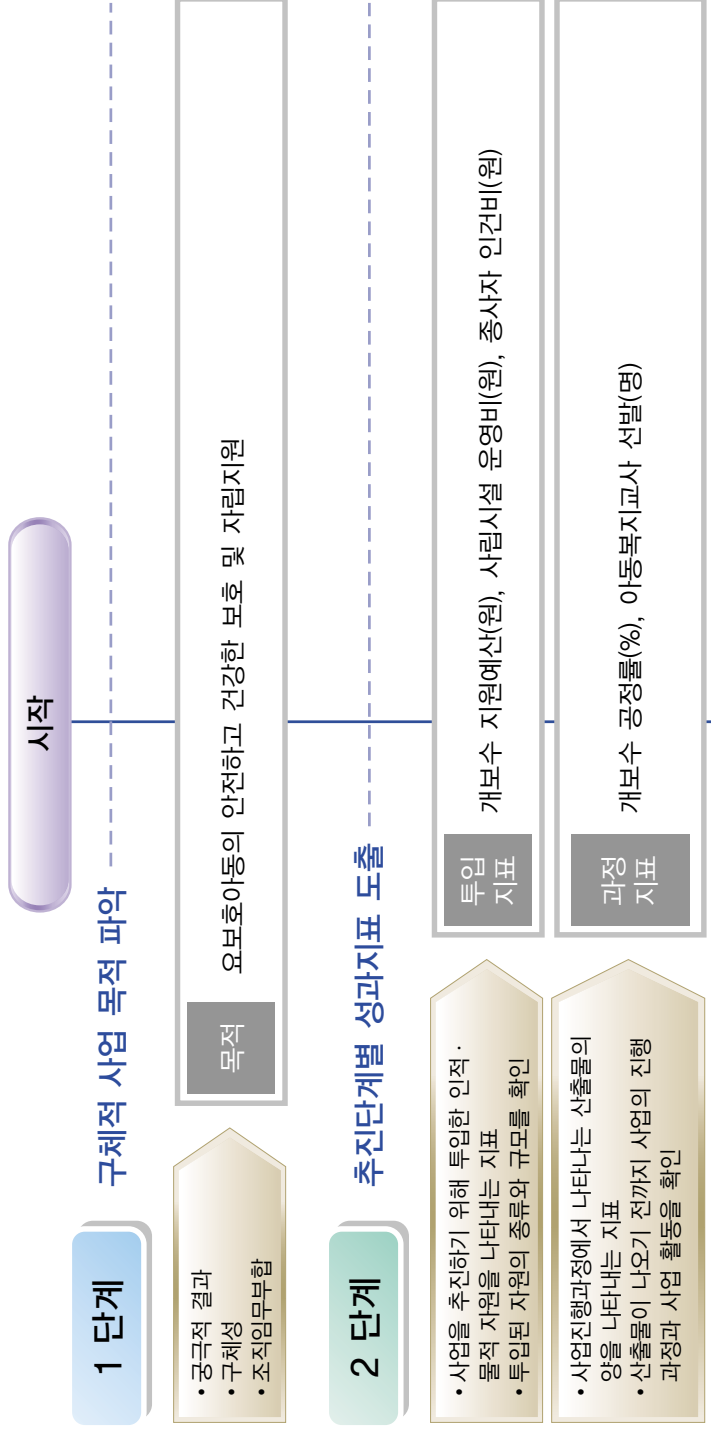
최종지표
선정

SMART 점검 된 지표들 중 기준에 적합한 최종 지표 선정
취업자 평균급여(원), 6개월 후 고용유지율(%)

취업자 평균급여(원),
6개월 후 고용유지율(%)

개발사례 ③ 아동시설지원사업

- 부처 : 보건복지부
- 규모 : 아동복지시설 50개소, 공동생활가정 348개소, 아동자립지원센터 16개소 지원
- 사업내용 : 아동복지시설 기능보강, 인건비, 운영비 지원
- 예산내역 : 민간 이전, 지자체 보조



- 정부가 사업을 통해 만들어낸 직접적인 재화나 서비스를 나타내는 지표
- 사업 담당자가 통제할 수 있는 활동과 직접 연관됨

신출 지표

소규모 공동생활가정(개소수), 보호아동수(명), 상담건수(건)

- 산출물을 통해 나타나는 궁극적인 사업의 효과를 나타내는 지표
- 사업이 의도한 최종결과의 달성 정도를 측정하는 지표
- 산출과의 논리적 연관성을 확인

결과 지표

(초기) 소규모 공동생활가정 보호아동 증가율(%)
(중간) 보호/양육 아동 만족도(점),
(최종) 퇴소아동 취업률(%), 퇴소아동 건강보험가입률(%)

3 단계

SMART 점검 및 최종 지표 선정

• SMART 점검

- 1) 지표 정의의 명확성
- 2) 데이터의 측정가능성
- 3) 성과에 대한 책임성
- 4) 사업목적과의 연관성
- 5) 성과지표의 적시성

• 최종지표 선정

- 1) 결과지표인지 여부
- 2) 정성/정량지표 파악
- 3) 측정산식의 구체적 기술

도출된 성과지표 풀(pool) 중에서 점검 기준에 부합하는 지표 기입
소규모 공동생활가정(개소수), 보호아동수(명), 상담건수(건)
소규모 공동생활가정 보호아동증가율(%), 보호/양육아동 만족도(점)
퇴소아동 취업률(%)

SMART 점검

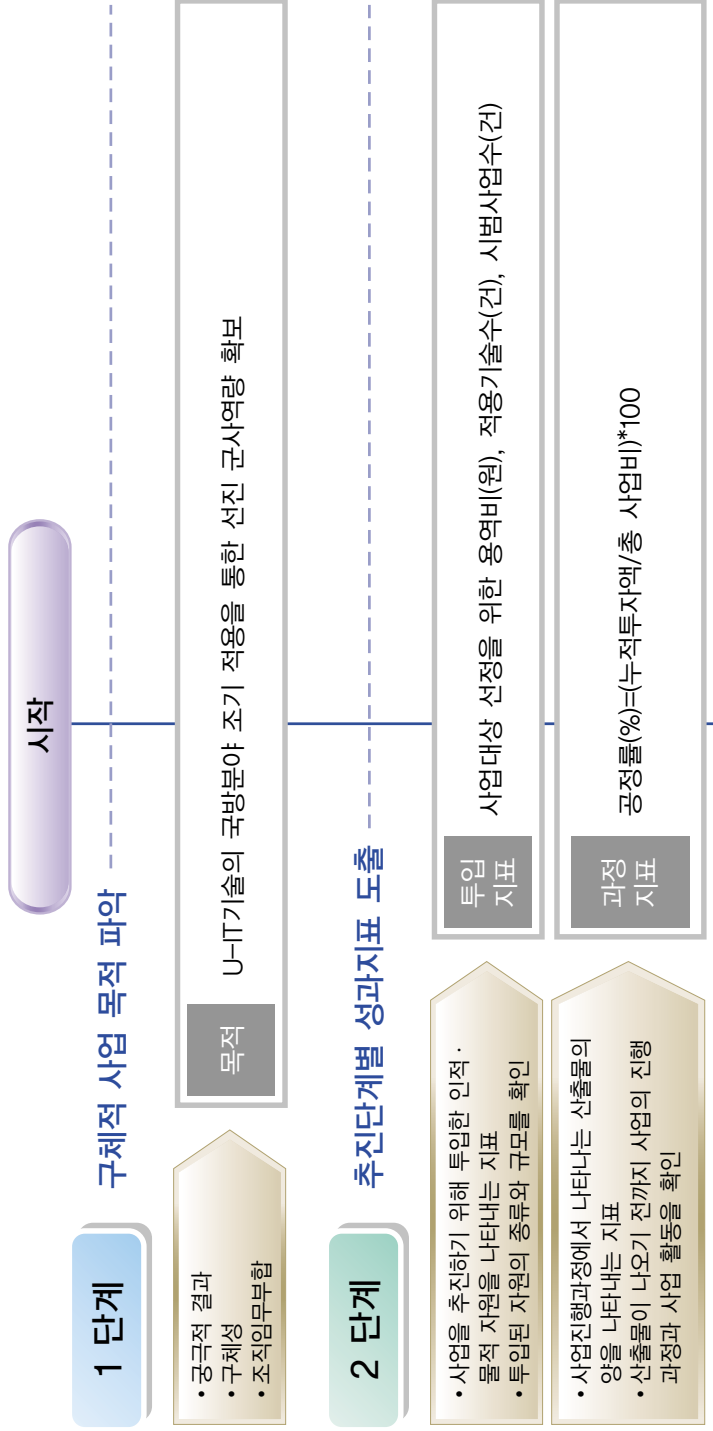
SMART 점검 된 지표들 중 기준에 적합한 최종 지표 선정
보호/양육아동 만족도(점), 퇴소아동 취업률(%)

최종지표 선정

보호/양육아동 만족도(점),
퇴소아동 취업률(%)

개발사례 ④ 「U-defence 협력사업」(정보화)

- 부처 : 국방부
- 규모 : 5년간 매년 10개의 IT기술 적용사업수행
- 사업내용 : IT기술을 이용한 국방적용분야 실험체계 구축 및 보완, 실험체계 군 적용 가능성 검증
- 사업방식 : 직접수행(자원:일반회계)



- 정부가 사업을 통해 만들어낸 직접적인 재화나 서비스를 나타내는 지표
- 사업 담당자가 통제할 수 있는 활동과 직접 연관됨

신출
지표

사업납기 준수율(%), 기술 체계 가동 수준(단계)

- 산출물을 통해 나타나는 궁극적인 사업의 효과를 나타내는 지표
- 사업이 의도한 최종결과의 달성 정도를 측정하는 지표
- 산출과의 논리적 연관성을 확인

결과
지표

(중기) 균적용/활용도(점), 전력과 비율(%)
(최종) 전력 증강 수준(단계)

3 단계

SMART 점검 및 최종 지표 선정

• SMART 점검

- 1) 지표 정의의 명확성
- 2) 데이터의 측정가능성
- 3) 성과에 대한 책임성
- 4) 사업목적과의 연관성
- 5) 성과지표의 적시성

SMART
점검

도출된 성과지표 풀(pool) 중에서 점검 기준에 부합하는 지표 기입
적용기술 수(건), 사업 예산(원), 시범사업 수(건), 공정률
사업 납기 준수율(%), 기술 체계 가동 수준(단계)
균적용/활용도(점), 전력과 비율(단계)

• 최종지표 선정

- 1) 결과지표인지 여부
- 2) 정성/정량지표 파악
- 3) 측정산식의 구체적 기술

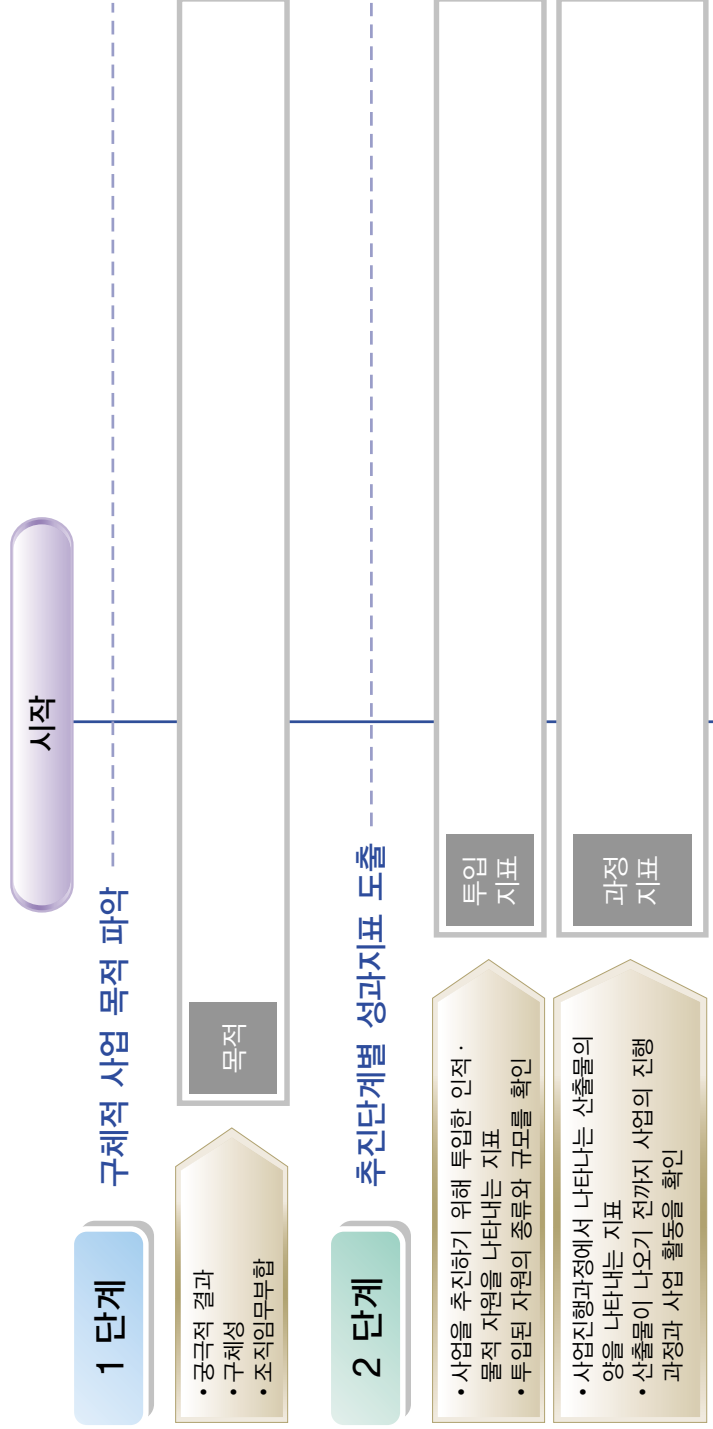
최종지표
선정

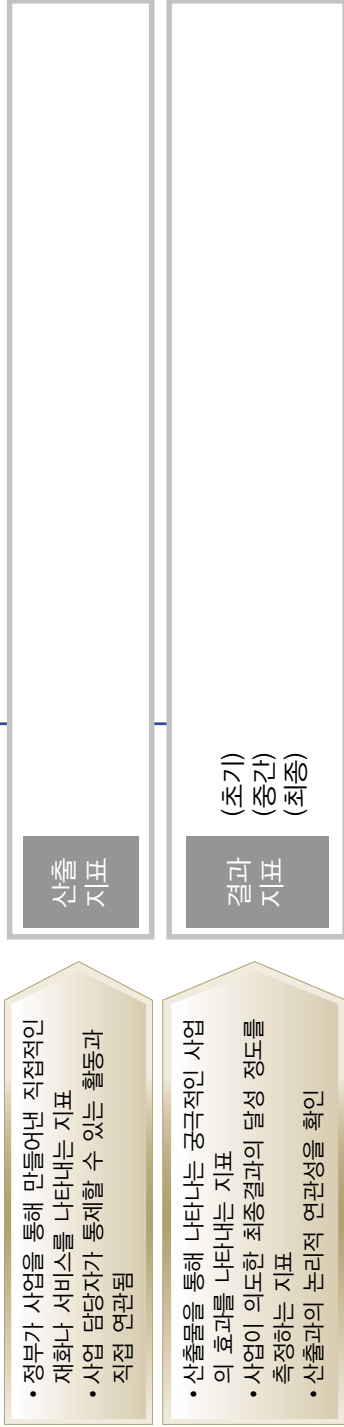
SMART 점검 된 지표들 중 기준에 적합한 최종 지표 선정
기술체계 가동 수준(단계), 전력과 비율(%)

기술체계 가동 수준(단계), 전력과 비율(%)

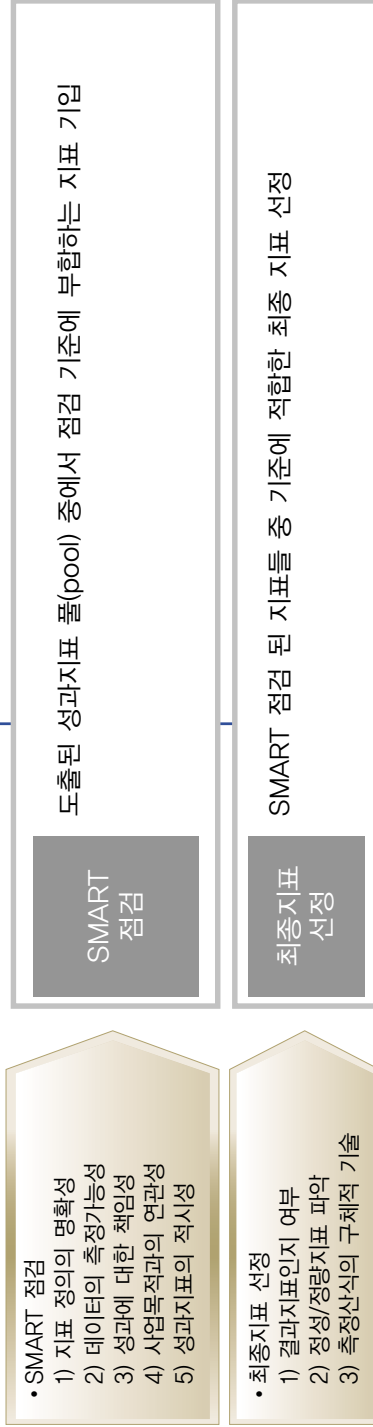
지표개발 실습

- 제2장의 학습내용 및 지표개발 순서도를 활용한 개발사례를 토대로, 다음 순서도 양식에 따라 실제 재정사업에 대한 지표개발을 실습함
- 개발순서는 지표개발사업 선정 → 목적 파악 → 투입 · 과정 · 산출 · 결과지표 발굴 → SMART 점검 → 최종지표 결정임





3 단계 SMART 점검 및 최종 지표 선정



- SMART 점검
 - 1) 지표 정의의 명확성
 - 2) 데이터의 측정가능성
 - 3) 성과에 대한 책임성
 - 4) 사업목적과의 연관성
 - 5) 성과지표의 적시성

- 최종지표 선정
 - 1) 결과지표인지 여부
 - 2) 정성/정량지표 파악
 - 3) 측정산식의 구체적 기술





부록. 성과지표 개발 관련 FAQ

(자주 묻는 질문 및 답변)

보다 다양한 성과지표 개발 사례는 한국조세연구원의 『일반재정사업 성과지표 사례집』과 한국정보화진흥원의 『정보화사업 성과지표 사례집』 참조

부록. 성과지표 개발 관련 FAQ(자주 묻는 질문 및 답변)

Q1 한 사업에 대해 다양한 성과지표가 존재할 경우 이를 하나로 묶어서 지수화 된 형태의 성과지표로 설정해도 되나요?

사례

하나의 단위사업이 다수의 세부사업으로 구성되어 세부사업에 대한 각각의 성과지표를 하나로 묶어서 단일 성과지표로 설정한 경우

A1 지수화 된 성과지표는 IMD 국가경쟁력 지수 등 대외적으로 공신력이 있는 검증된 지수의 경우에 사용하는 것이 바람직 함

그러나 한 사업에 대해 다양한 성과지표를 하나로 묶어서 가중치를 부여하는 등의 지수화된 형태의 성과지표를 설정하는 것은 다음과 같은 이유로 지양하는 것이 좋음

① 성과지표의 불명확성

- 다양한 지표를 종합하여 단일한 값으로 산출한 것으로, 성과지표의 구체적인 성과달성정도 및 성과지표의 목표치 수준을 객관적으로 파악하기 곤란

② 가중치의 주관성

- 다수의 지표에 가중치를 부여하여 하나의 지표로 만드는 경우, 가중치를 부여하는 기준에 대한 객관성의 문제로 인해 성과달성정도에 대한 신뢰도를 담보하기 곤란
- 다수의 지표를 하나의 성과지표로 묶기 보다는 핵심되는 결과지표를 분리하여 성과지표로 관리하는 것이 바람직함

예시
기후변화과학
정보생산
및
서비스 사업

- 기후변화정보를 생산하고 이를 회원국에 제공하는 “기후변화 과학정보 생산 및 서비스 사업”을 실시하고 있음
- 이 사업의 성과지표로 ‘기후과학정보활용지수’를 제시
 - * 측정산식 = [(기후변화 분석자료 생산건수×10%)+(APCC 기후예측 및 변화정보 서비스 회원국 활용 만족도×90%)]×100



핵심 결과지표를 분리하여 성과지표로 제시할 필요



- 기후변화 분석자료 생산건수는 산출·계량지표, 회원국 서비스 활용 만족도는 결과·정성지표로 지표의 유형과 성격에 차이가 있음. 이를 하나의 성과지표로 지수화 하는 과정에서 불명확성 및 가중치 주관성 문제 발생
- 따라서 지수화된 성과지표 중 생산된 기후변화정보를 서비스 받은 회원국의 만족도를 핵심 결과지표로 분리 설정하고, 이를 보완할 수 있는 기후변화 분석자료 생산건수를 성과지표로 병행 설정하는 것이 바람직



Q2

목표치 대비 실적치 형태의 달성률 지표를 사용하는 것이 왜 바람직하지 않나요?

사례

임대주택보급사업의 경우 당해 사업계획 대비 실제 보급실적을 비율화하여 성과지표를 “임대주택보급률”로 설정하는 경우

A2

목표달성률 형태의 성과지표는 목표 대비 실적의 비율을 성과지표로 제시하여 해당 성과지표의 목표치는 대부분 100% 형태로 표현됨.

그러나 100%로 표현되는 목표치와 실적치는 사업담당자 외의 제3자가 구체적인 사업성과를 파악하기 곤란함. 이로 인해 바람직한 성과지표의 요건 중 명확성 및 책임성 요건을 저해하게 되며, 성과정보의 관리 측면에서도 100%가 의미하는 구체적 수치가 연도별로 상이하기 때문에 시계열 자료를 획득하기 어렵다는 문제점이 있음

- 목표치 자체를 명시적으로 성과지표로 제시하고, 구체적인 목표치 수준을 파악할 수 있도록 설정하는 것이 바람직함

예시

해외건설인력
양성교육사업

- 성과지표를 ‘교육인원 목표달성률’ (교육수료인원 ÷ 교육수료목표인원) × 100의 형태로 제시하는 경우 연도별 목표치 수준을 파악하기 어려움

연도	2009년	2010년	2011년	2012년
교육인원목표달성률(계획)	100%	100%	100%	100%
교육인원목표달성률(실적)	90%	98%	-	-



목표달성률 형태의 성과지표보다는 구체적인

목표치수준을 파악할 수 있도록 함



- 성과지표를 ‘교육인원수’로 제시하여 정보이용자 누구나 구체적인 성과정보를 쉽게 확인할 수 있도록 함

연도	2009년	2010년	2011년	2012년
교육인원수(계획)	2000명	2200명	2400명	2600명
교육인원수(실적)	1800명	2156명	-	-

Q3 특정기관·단체의 기본운영비 예산지원시 기관평가순위 성과지표를 사용해도 되나요?

사례

특정기관·단체의 인건비나 경상운영비 성격으로 예산을 지원하고 해당 기관의 평가순위를 성과지표로 제시한 경우

A3

기관평가순위는 평가결과의 상대적인 수준을 나타내는 것으로 평가순위자체로 사업운영의 구체적인 성과 또는 해당 사업부문의 개선정도를 파악하기 곤란함

- 기관이나 단체에 기본경비성 예산을 지원하는 사업이라 하더라도, 단체의 설립 취지 또는 예산지원을 통해 단체가 수행해야 하는 사업활동의 목적을 파악하여 이를 대표할 수 있는 성과지표를 설정해야 함

예시

한국인터넷
진흥원
지원 사업

- ○○부처는 ‘국가정보화 전문기술지원’ 사업에서 출연형태로 한국인터넷진흥원에 매년 정액지원하고 있음
- 해당 부처는 동 사업의 성과지표로 ‘한국인터넷진흥원의 경영실적 평가 순위’를 제시하였음



이때 기관평가순위의 성과지표보다는
기관이 설립목적에 부합하고 있는지를 파악할 수 있는
성과지표를 제시할 필요



- 한국인터넷진흥원의 주요임무는 인터넷 관련 정책개발, 인터넷활성화센터 구축 운영 및 수탁관리, 국가·공공기관 통신망 및 시스템 안정적 관리 등으로 대별할 수 있음
- 따라서 단순히 한국인터넷진흥원의 기관평가순위보다는 설립목적을 대표할 수 있도록 “국가·공공기관 통신망 가동장애시간”, “외부공격에 대한 방어성공률” 등의 결과중심 성과지표를 설정할 필요가 있음

Q4

특정형태의 억제나 방지를 목적으로 하는 사업의 경우 성과지표 설정은 어떻게 해야 하나요?

사례

단속·감독·규제·감사 등을 통해 피해야 할 결과를 억제·예방·방지해야 하는 사업인 경우

A4

억제나 방지를 목적으로 하는 사업의 경우 여러 가지 이유로 성과측정이 어려울 수 있음. 특히 억제조치가 취해지지 않았을 경우 어떤 상황이 발생할 것인지를 추측하고, 행태에 영향을 미치는 다른 요인 속에서 개별사업이 미치는 영향을 분리하는 일은 어려움.

- 이러한 경우 산출과 결과사이에 궁극적인 전략목표와 밀접한 관계를 가지면서도 사업의 구체적 활동을 나타내는 지표를 선택함

① 예방·방지 활동의 결과에 영향을 미치는 요인을 분리하는 일이 어려운 경우

예시

산림병해충 방제사업

- 본 사업은 산림병해충 적기방제로 산림생태계의 건강성유지와 산림자원 손실을 방지하는데 목적이 있음
- 산림병해충 발생은 기후온난화로 인한 병해충의 활동증가, 나무의 생리적 쇠퇴, 가뭄과 장마 등의 기상요인 등에 많은 영향을 받으므로 산림병해충 발생률만으로 사업활동의 효과를 측정하기에는 무리가 있을 수 있음



사업목적 달성여부를 구체적으로 나타낼 수는 **결과지표와 함께 결과에 미치는 영향이 분명한 산출지표를 병행하여 사용하도록 함**



- “산림병해충 발생률” 등 산림병해충 발생 억제 정도를 측정할 수 있는 결과지표와 함께 사업목적 달성과 직결되는 ‘산림병해충 방제율’과 같은 산출지표를 병행하여 사용하여 방제사업실적과 실제 산림병해충발생간의 관계를 파악해 볼 수 있음
- 가축·식물 방역사업, 국가예방접종사업 등의 경우에도 산출지표는 유의미한 성과지표가 될 수 있음

② 실패가 용인되지 않는 경우

예를 들어 테러예방, 원자력발전소 사고방지와 같이 부정적인 결과의 발생을 막지 못하면 파국적인 상황이 초래될 경우로 등의 경우 과정 및 산출지표를 사용하여 방지장치가 얼마나 잘 작동하고 있는지를 평가할 수 있을 것임

- 이때 사용되는 과정 및 산출지표는 궁극적 결과지표가 아닌 보완적인 성과지표에 해당하며, 최종 결과와 밀접한 관련을 맺고 있어야 함. 보완지표를 사용하고자 할 경우 사업주체는 해당 성과지표가 최종 결과와 관련성이 높다는 것을 모의실험 등을 통해 논리적으로 제시할 수 있어야 함

예시

미국
원자력
발전소
사고방지

- 원자력규제위원회의 전략목표는 “원자로 사고 및 원자로 방사선에 대한 대규모 노출로 인한 사망이 없고, 방사선 관련시설의 파괴행위가 발생하지 않는다”로서, 동 목표는 사업의 효과 평가에 불충분함
- 실제로 1999년 이래 이러한 사고는 한 번도 발생하지 않았으므로 정보가 변하지 않는 성과지표를 가지고 성과관리를 하기는 곤란함



이때 다음과 같은 **보완적인 성과지표를 활용함**



- 연간 성과목표는 “전조가 되는 사건이 한 건 이하 발생하고, 관련 산업의 안전도가 통계적으로 유의한 하락추세를 보이지 않으며, 규제수준을 초과하는 정도의 방사능 노출이 발생하지 않는다” 등이 사용되고 있음
- 지표로는 “규제범위를 초과하는 방사선 누출 건수”, “핵관련 안전수칙 위반건수” 등을 사용하고, 이러한 보완지표는 원자력안전사업의 효과성을 지속적으로 측정하는 데 유용하게 사용될 수 있음

Q5

사업의 결과가 무형의 가치로 제시되어 이를 구체적으로 측정하기 어려운 경우 성과지표 설정은 어떻게 해야 하나요?

사례

국제교류 및 협력, 연구용역과 같이 사업의 성과가 무형의 결과로 제시되어 이를 구체적으로 측정하기 곤란한 경우

A5

해당 사업의 결과가 무형의 성과에 해당하여 이를 물질적 가치로 측정하기 곤란한 경우, 결과 측정 자체의 어려움으로 인해 성과지표 개발에 어려움이 발생할 수 있음.

이러한 경우 사업 결과의 측정 가능성을 높이기 위해 ① 해당 사업의 어떤 측면이 중요한지 재검토해보고, ② 왜 결과의 측정이 어려운지에 대해 고찰해보아야 함

① 사업 중요성에 대한 재검토

- 다음 질문은 해당사업의 목적과 원하는 결과를 명확히 하는 데 도움을 주며, 궁극적으로 측정해야 할 것이 무엇인지를 결정하는 데 도움을 줄 수 있음
 - 왜 이 사업을 수행하는 일이 중요한가?
 - 사업이 성공적으로 진행된다면 어떤 문제가 해결될 것인가?
 - 사업이 성공적으로 진행된다면 어떤 변화가 나타날 것인가?
- 사업에 대한 근본적인 질문을 통해 사업의 효과성을 입증할 대안과 측정방법을 발견할 수 있음

② 결과측정 방해요인에 대한 고찰

- 어떤 문제로 인해 결과측정이 어려운지를 파악하고 이에 대한 대안을 모색함으로써 사업의 결과측정 가능성을 제고하는데 도움을 줄 수 있음
 - 사업목적이 추상적이며 불명확하게 설정되었는가?
 - 지향하는 사업목적이 사업활동 범위를 초과하는가?
 - 고객이나 수혜계층이 정의되어 있지 않은가?
 - 해당 고객과 수혜계층이 실제 사업과 연관성이 낮은사람들로 정의되어 있는가?
 - 자료 획득이 불가능한가?

- 사업 중요성에 대한 재검토를 통해 사업의 효과성을 입증할 수 있는 성과지표를 개발할 수 있으며, 사업 결과측정의 방해요인 제거를 통해 기존 사업 성과의 측정가능성을 향상시킬 수 있음

예시 1

문화외교
강화

- 본 사업의 목적은 창의적이고 적극적인 문화외교를 통해 국제사회에서 문화한국의 인식·이해를 확산시키는 것임



사업목적 달성여부를 구체적으로 나타낼 수 있도록

다음 사항을 고려하여 지표를 설정함



- 한국문화에 대한 인식 제고 정도는 무형의 가치로서 이를 측정할 수 있는 자료의 획득 여부를 파악하여야 함
 - 사업목적 달성과 관련된 공신력 있는 국제기구의 지수 및 통계 자료가 존재할 경우 이를 활용하여 성과지표로 개발할 수 있음
 - 정량적인 자료를 얻을 수 없는 경우 전문가 의견 및 사업 수혜자의 변화와 같은 정성적인 자료를 수집하여 성과지표로 활용할 수 있음(예: 전문가 패널조사, 문화교류 참여자의 한국에 대한 인식 향상도 조사)
- 또한 문화외교 사업활동에 대한 성과지표를 정성적인 결과지표와 병행 제시함으로써 사업목적 달성여부를 보다 구체적으로 제시할 수 있음
 - 예를 들어 재외공관 문화전시장 추진 사업의 경우 관람객 만족도(결과) 뿐 아니라 전체 재외 공관 중 문화전시장 사업 추진 공관의 비율(과정) 및 재외 공관 문화전시장 관람객 수(산출) 지표를 사용하여 사업의 성과를 적절히 제시할 수 있을 것임

예시 2

장애인 고용연구

- 본 사업의 목적은 우리나라 장애인을 대표하는 패널(약 5천명)을 대상으로 장애인 개인의 경제활동상태를 동태적으로 파악하여 장애인의 노동시장 참여에 대한 기초자료를 제공하는 것임



사업목적 달성여부를 구체적으로 나타낼 수 있도록
다음 사항을 고려하여 지표를 설정함



- 장애인고용패널 조사를 위한 연구용역 사업의 최종성과는 무형적 가치에 해당하여 이를 측정할 수 있는 자료의 획득 여부를 파악하여야 함
 - 정량적인 자료를 얻을 수 없는 경우 전문가 의견 및 평가를 통해 사업의 성과 및 정책 기여도 부분의 성과지표를 개발할 수 있음(예: 연구과제완성도, 정책기여도에 대한 전문가 평가 결과)
- 또한 연구용역 사업에 대한 내부 관리의 효과성을 측정할 수 있는 성과지표를 정성적인 결과지표와 병행 제시하여 사업목적 달성여부를 보다 구체적으로 제시할 수 있음
 - 패널조사의 표본이탈을 최소화하도록 사업을 관리하는 것은 패널의 대표성 유지 및 사업의 지속가능성 유지를 위해 중요한 요소이므로, 패널유지율(성공패널수/구축패널수X100)과 같은 사업활동 관련 성과지표를 활용할 수 있음

Q6 사업의 궁극적인 결과 측정이 사업 실시 몇 년 후에 가능한 경우 성과지표 설정 및 측정은 어떻게 해야 하나요?

사례

우주탐사기술개발, 인공위성 발사, 새만금 종합개발과 같이 사업의 궁극적 성과가 발현되기까지 장기간이 소요될 경우

A6

일부 단년도 계속사업의 경우 사업 시작 후 일정기간이 지난 시점에서야 궁극적인 목적 달성 여부를 측정할 수 있음. 이러한 경우 궁극적인 목적의 달성에 대한 결과 측정이 가능해지기 전까지는 사업의 중간목표를 설정하여 이를 측정할 수 있는 성과지표를 사용할 수 있음

- 단, 중간목표 등에 대한 성과지표를 사용해야하는 경우라도 사업시행 초기부터 결과 측정을 위해 필요한 자료 수집 방법 및 측정방법에 대한 논의를 거쳐야 함

예시 1

광역BRT 구축사업

- 동 사업의 목적은 간선급행버스체계(BRT)구축을 통한 대도시권의 광역교통난 해소와 대중교통이용 활성화임
- 이러한 궁극적인 사업목적의 달성여부를 판단하려면 실제 대도시권의 교통혼잡도를 제시하는 결과지표를 설정할 필요가 있음
- 그러나 사업이 전국 대도시권을 대상으로 순차적으로 진행되며 개별 사업구간의 완료에 장기가 소요되는 사업이므로 동 사업을 통한 교통혼잡도 감소 정도를 판단하기가 곤란한 상태임



이때 **중간 결과지표**를 다음과 같이 설정해 볼 수 있음



- 사업의 추진 단계에 비춰볼 때 최종 성과인 광역권 교통난 해소 정도를 제시하기 곤란한 경우, 사업이 계획대로 추진되고 있는지를 보여줄 수 있도록 사업 공정률 지표를 과정지표로 설정할 수 있음. 특히 과정지표를 사용하더라도 BRT 구축이 완료된 개통 구간의 버스 평균 통행속도를 성과지표로 설정하여 일부 완료 사업의 성과를 병행하여 제시할 수 있어야 함. 이를 위해 사업시행 전 버스평행속도 측정과 같은 기초 자료 수집에 주의를 기울여야 함

예시 2

이공계장학 사업

- 이공계장학사업의 목적은 우수 청소년 과학도를 이공계로 적극 유도하여 과학기술 핵심인력 양성과 첨단 과학기술분야 국가 경쟁력 제고임
- 이러한 궁극적인 사업목적의 달성여부를 판단하려면 실제 이공계장학사업의 혜택을 받은 수혜자들이 과학기술인재로 육성되었는지를 추적하여 볼 필요가 있음.
- ‘본 사업의 수혜자인 학생들이 졸업하여 과학기술관련 분야에서 일하고 있는 비율’, ‘연구실적’ 등이 최종적인 결과지표가 될 수 있음.
- 그러나 사업이 시작된지 얼마되지 않아 아직까지 본 사업의 수혜자인 학생들이 과학기술 인재로 육성되었는지를 판단하기가 곤란한 경우



이때 **중간 결과지표**를 다음과 같이 설정해 볼 수 있음



- 본 사업의 수혜자인 학생들이 과학기술 인재로 육성되었는지를 판단하기가 곤란한 경우, 창조적 과학기술 인재 양성을 충실하게 뒷받침하여 가시적 성과를 기대할 수 있도록 지표를 설정함. 특히 중간 단계의 결과지표로서 장학생들이 탁월성을 유지할 수 있도록 ‘장학생 학업성취도’ 등을 제시할 수 있음

Q7

사업 활동은 단순 소액사업이나 동 사업이 기여하는 최종 성과는 사업활동의 범위를 넘어서는 궁극적인 목표에 해당할 경우, 담당자의 책임범위를 넘어서는 것 같은데요. 이 경우 결과지표는 어느 수준으로 설정해야 하나요?

사례

금연홍보사업, 취업박람회 개최 사업과 같이 사업의 궁극적인 성과 달성에 해당 사업활동 외에 외생 효과가 더 크게 존재하는 경우

A7

결과지표를 설정할 때에는 해당 사업활동을 통한 사업성과를 정확히 반영할 수 있도록 노력해야 함. 결과지표가 사업성과를 정확히 반영한다면 책임귀속의 문제도 자연스럽게 해결될 수 있음. 만약 사업의 규모와 여건상 단년도에 궁극적인 최종 결과지표를 사용하기 곤란한 경우 실제 사용가능한 초기·중간 단계의 결과지표를 사용할 수 있음

- 따라서 결과지표는 사업활동과 인과관계가 존재하는 결과지표를 설정하여야 함. 만약, 사업활동과 인과관계가 낮은 결과지표를 사용할 경우 외생변수 등의 요인으로 사업성과의 왜곡 및 책임 귀속의 문제가 발생할 소지가 있으므로 주의해야 함

그러나 해당 사업과 직접적인 인과관계는 낮지만 사업성과와 관련이 높은 최종 결과지표 또한 사업의 설계와 집행에 관한 의사결정에 있어 중요한 정보를 제공할 수 있으므로 현재 사용할 수 없다는 이유로 무조건 간과해서는 곤란함

- 인과관계는 낮지만 사업성과와 관련이 높은 결과지표의 경우 정책관리자·정책수혜자·이해관계자에게 사업이 궁극적인 결과 달성을 향해 추진되고 있다는 정당성을 부여할 수 있음
- 향후 사업추진 여건에 비추어 최종 결과지표를 병행 사용할 수 있도록 관련 정보를 수집하고 이를 활용할 수 있는 제반여건 구성에 노력해야 함

예시
금연홍보
사업

- 본 사업은 금연 홍보 활동을 통해 금연에 관한 부정적 인식을 제공함으로써 흡연 예방 및 흡연율 감소에 기여하는 것을 목적으로 함
- 금연 홍보 사업이 흡연율 감소 및 흡연 관련 사망자 감소에 결정적 영향력을 미칠 수는 없는 만큼, 이를 통해 흡연 관련 질병의 발생률 자체가 좌우된다고 판단하는 것에는 무리가 있음

↓
사업활동과 사업결과의 인과관계를
고려한 성과지표를 사용

- ↓
- 각종 매체를 통한 금연 홍보라는 사업활동과 사업추진 여건을 고려하여 사업활동과 인과관계가 높은 결과지표를 선정할 필요
 - TV 금연 캠페인의 경우 사업활동과 사업결과의 인과관계를 고려하여 사업 초기 단계에는 '홍보 광고 시청률', 사업 중기 단계에는 '금연홍보 캠페인 인지도', 사업 최종 단계에는 '흡연의 위험에 대한 일반 시민의 인식도 변화율', '금연결심자 중 홍보매체를 통한 금연결심자 비율' 과 같은 성과지표를 설정할 수 있음



재정사업 성과지표개발 매뉴얼

발행처 / 한국조세연구원

서울시 송파구 송파대로 28길 28

TEL (02) 2186-2114, FAX (02) 2186-2064

<http://www.kipf.re.kr>

참여 연구진

박노옥 연구위원, 태정임 전문연구원, 배광빈 연구원, 현보훈 연구원

도움주신 분들

기획재정부 성과관리과

한국정보화진흥원

문화체육관광부, 보건복지부, 산림청, 환경부

* 이 매뉴얼에 관한 문의 및 개선사항이 있으시면 한국조세연구원 성과관리센터 성과관리교육팀으로 연락바랍니다. TEL (02) 2186-2114, cpem@kipf.re.kr

* 본 매뉴얼은 한국조세연구원 성과관리센터 홈페이지(<http://www.kipf.re.kr>) 자료실에서 PDF파일로도 이용하실 수 있습니다.

* 발행처의 승인 없이 무단복제를 금합니다.

