



국립국어원 성과 관리 체계 수립 보고서

2006. 7. 31.

성과 관리 혁신 전담팀

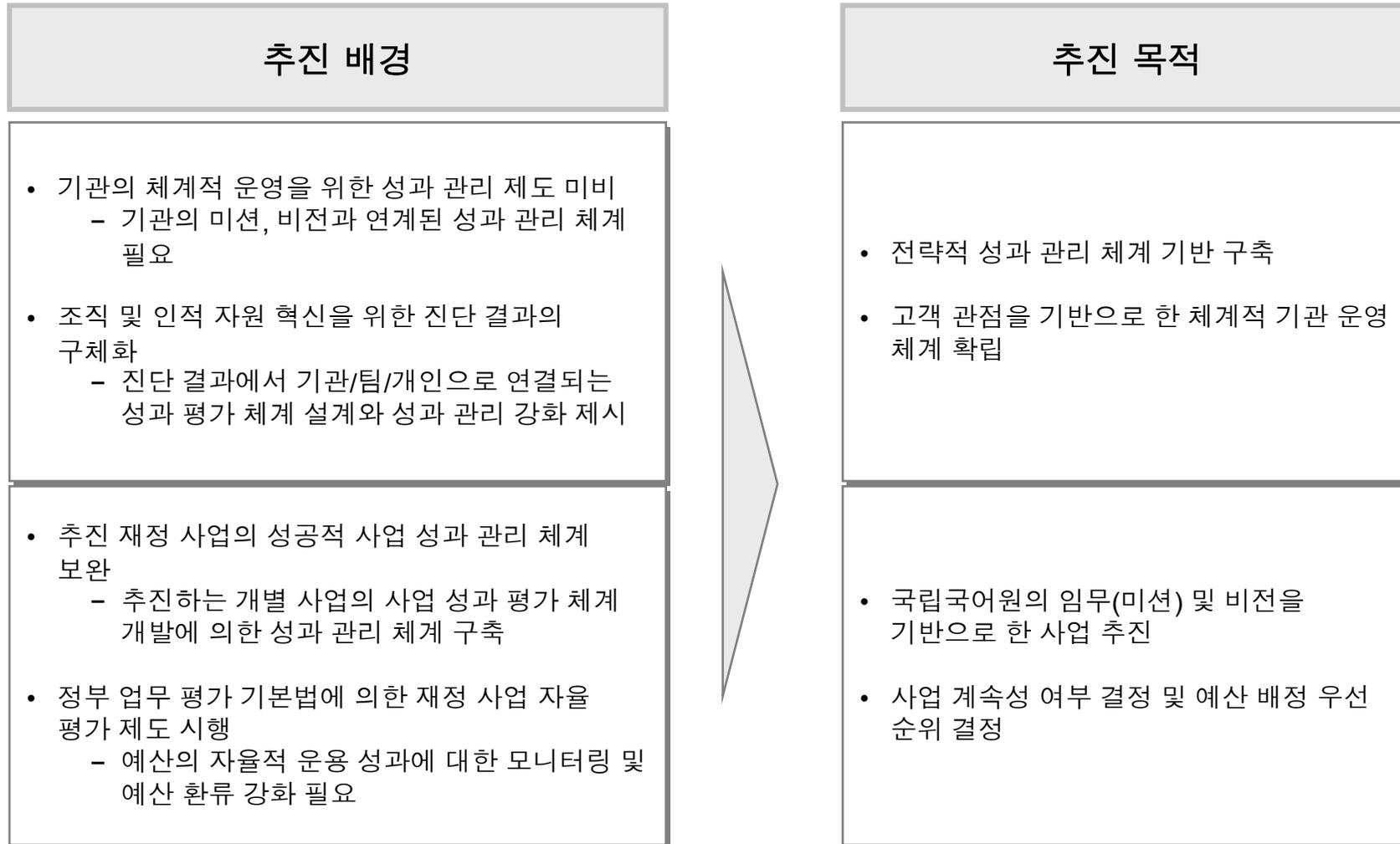
국립국어원

목 차

I. 성과 관리 체계 수립 추진 개요	-----	2
II. 성과 관리의 이해	-----	8
III. 국립국어원의 성과 관리 체계	-----	31
IV. 향후 추진 과제	-----	53
부록 1 참고자료	-----	58
부록 2 성과 지표 정의서(초안)	-----	76

I. 성과 관리 체계 수립 추진 개요

국립국어원은 성과 관리제도를 체계화하여 고객관점을 기반으로 한 전략적 성과 관리를 실현하고, 재정 사업 자율 평가 체계를 정비하여 효율적이고 효과적인 사업 추진을 추진하기 위해 전략적 성과 관리 체계를 수립함



국립국어원의 성과 관리 체계 수립은 임무(미션)와 비전을 검토한 후 전략 방향을 정의하여 전략 체계도를 작성하고 성과 지표를 정의하여 전담팀 워크숍을 거친 후 각 팀 사업 담당자의 의견 수렴을 거쳐 성과 지표를 확정함



성과 관리 체계 수립 추진 조직

I. 성과 관리 체계 수립 추진 개요

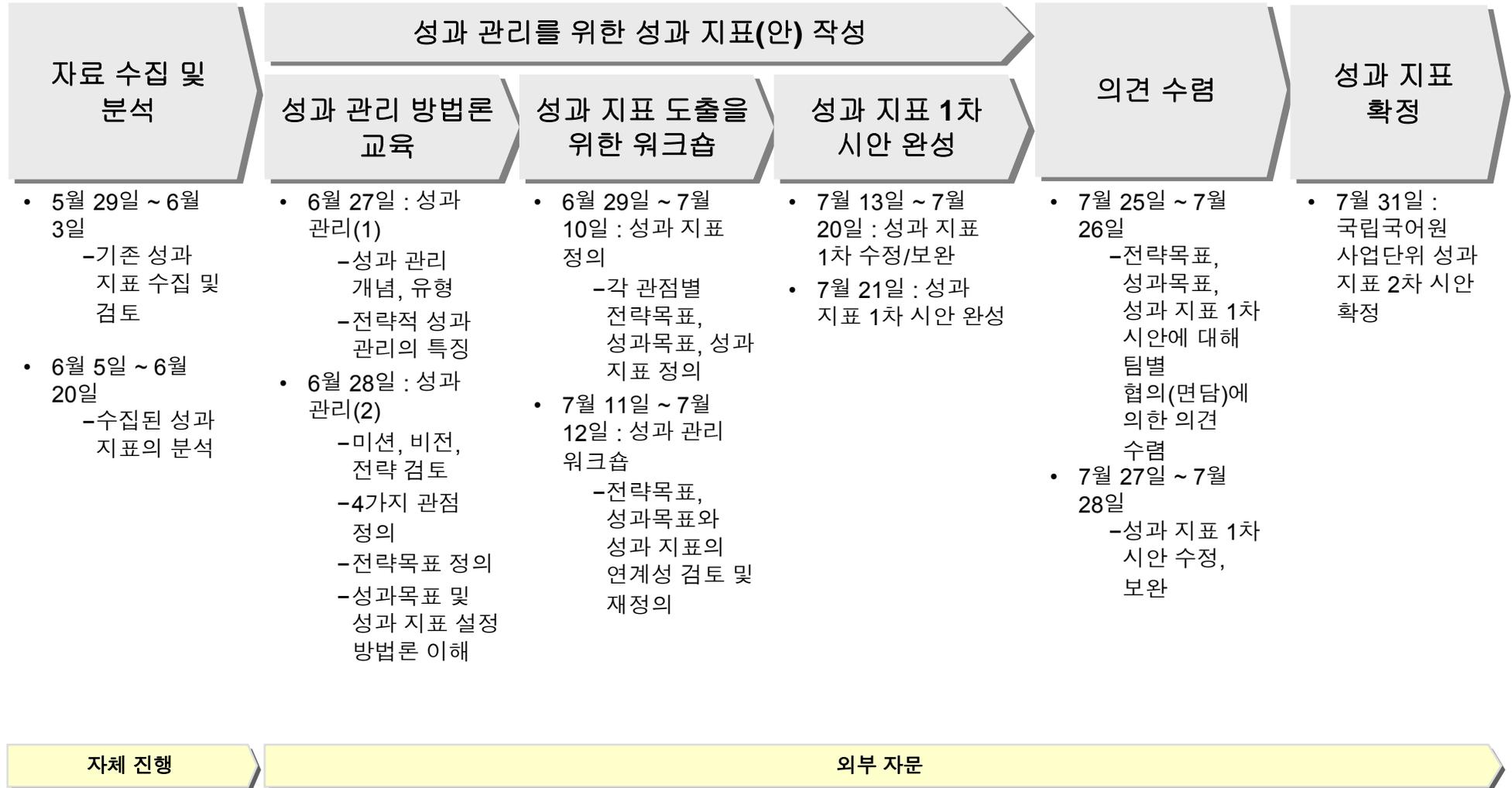
성과 관리 체계 수립을 위하여 내부 성과 관리 혁신 전담팀을 구성하였으며, 성과 관리 방법론 관련 교육과 세부 지표의 적정성 여부를 판단하기 위하여 외부 전문 기관의 자문을 받아 사업을 진행하였음

국립국어원 성과 관리 혁신 전담팀(T/F)			외부 자문
이름	소속	역할	
이승재	국어정책팀	<ul style="list-style-type: none"> 성과 관리 작업 총괄, 성과 지표 작성 	(주)피플퀘스트 <ul style="list-style-type: none"> 성과 관리 방법론 교육 성과 지표 분석 성과 지표 작성
정희창	국어실태연구팀	<ul style="list-style-type: none"> 성과 지표 분석, 작성 	
김선철	국어정보화팀	<ul style="list-style-type: none"> 성과 지표 분석, 작성 	
박화섭	기획관리과	<ul style="list-style-type: none"> 성과 지표 작성 	

성과 관리 체계 수립 경과

I. 성과 관리 체계 수립 추진 개요

전략적 성과 관리를 위한 성과 지표는 성과 관리 혁신 전담팀 내부에서 자체 진행한 후 그 성과 지표를 분석하여 성과 관리 방법론 교육, 성과 지표 도출 워크숍 및 팀별 의견 수렴 과정을 거쳐 확정함



- 국립국어원 사업을 평가, 관리할 수 있도록 사업 단위 위주로 성과 목표를 설정함
- 유사한 지표를 가지고 있는 사업이라 하더라도 사업의 내용이 다르면 별도의 성과 목표로 분리함
- 이 성과 지표는 사업 단위를 기준으로 하여 만들어졌기 때문에 개인, 팀, 조직 단위의 성과 지표를 만들기 위해서는 이를 바탕으로 추가 작업을 해야 함
- 용역이나 국고(민간) 보조 사업의 경우 국립국어원 입장에서 해당 사업자를 적절하게 선정하고 효율적으로 관리하여 좋은 결과물이 나왔는지를 평가하도록 함. 용역 사업자나 국고 보조 사업자가 수행한 해당 사업의 실적 평가는 별도의 성과 지표를 만들거나 해당 사업의 중간 평가 등에서 평가해야 함
- 현재 진행하고 있는 사업을 대상으로 하여 작성하였으나 향후 추진될 가능성이 있는 사업도 포함할 수 있도록 작성함

II. 성과 관리의 이해

- 1. 성과 관리 개념 및 유형 ----- 10
- 2. 균형 관점의 성과 관리 개요 ----- 12

성과 관리는 경영 합리화와 성과 향상을 통한 경쟁 가치를 확보할 수 있도록 전략 목표 및 성과 목표를 설정하고 이를 수행하여 평가한 후 전략 목표 설정에 반영하는 관리 과정임

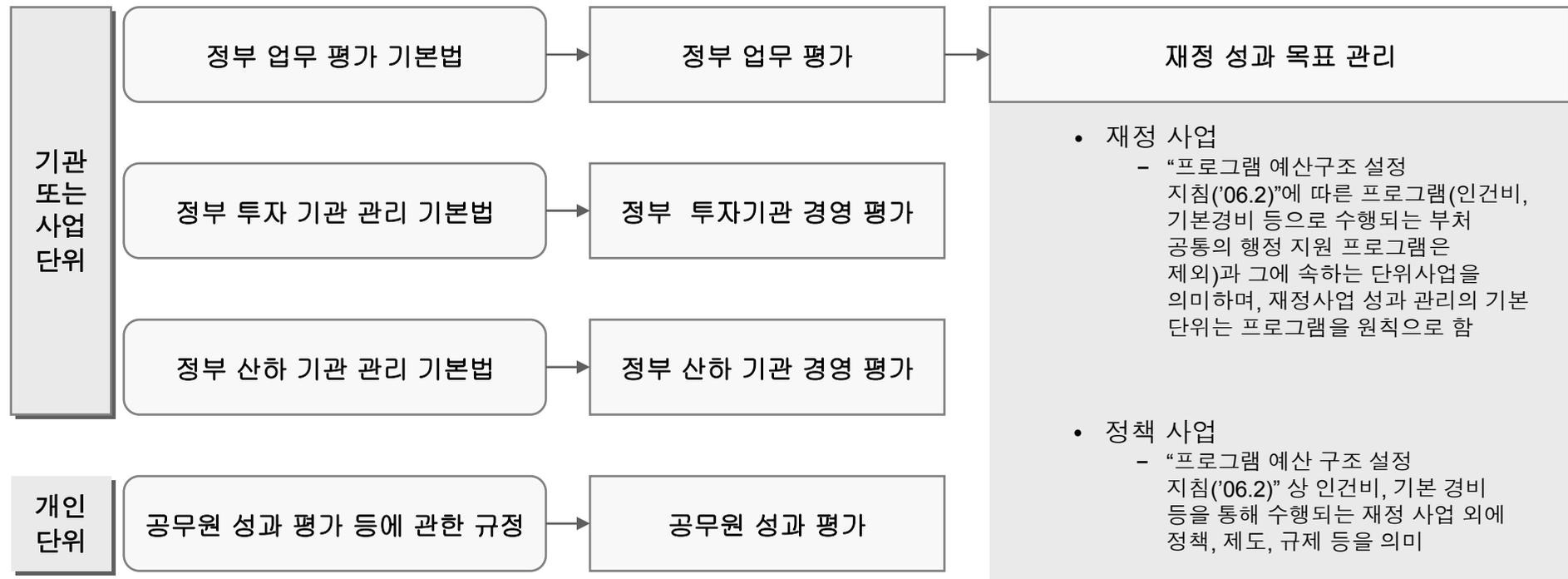


정부, 정부 투자 기관 및 산하 기관 성과 관리 체계는 각 법률에 근거한 정부 업무 평가, 정부 투자 기관 경영 평가, 정부 산하 기관 경영 평가, 공무원 성과 평가 유형으로 나누어짐

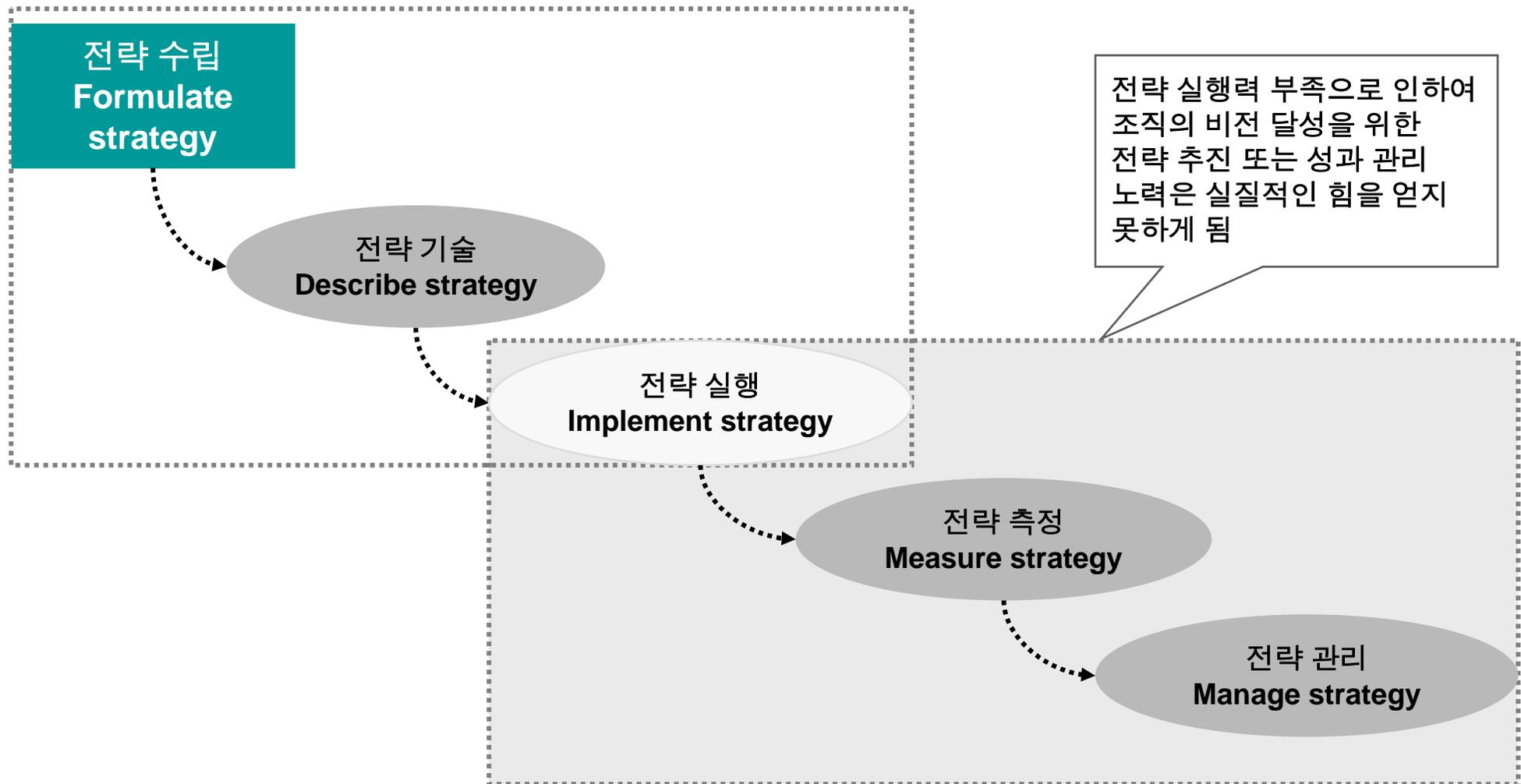
성과 관리 근거 법률

정부 및 공공기관 성과 관리 유형

정부 재정 성과 목표 관리 내용

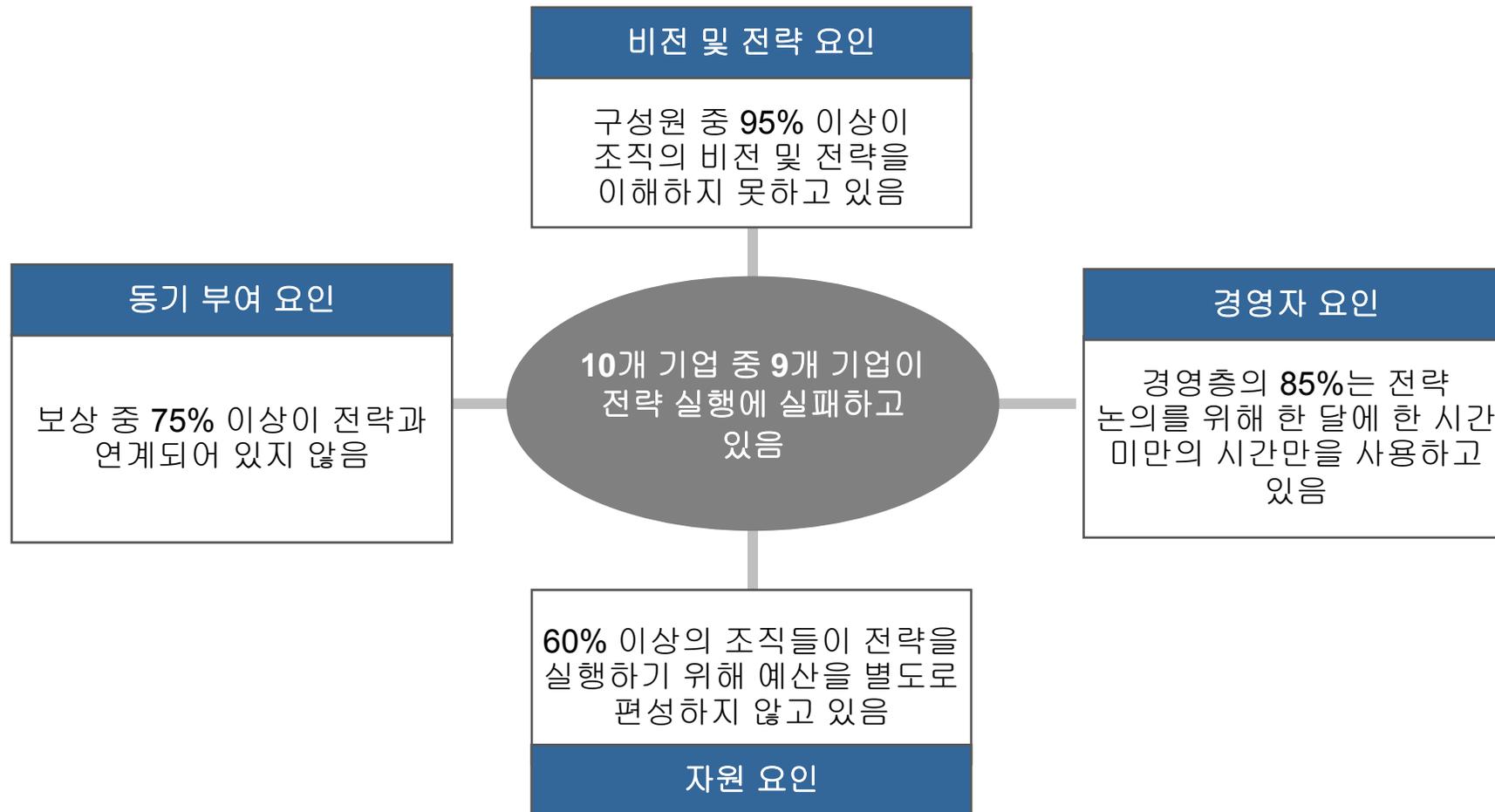


대부분의 조직들은 체계적인 전략을 수립하지 못하고 있거나, 전략이 수립되어 있더라도 이를 구체화하지 못하여 구성원들이 전략을 충분히 이해하지 못하고 전략 실행력을 높이지 못하고 있음



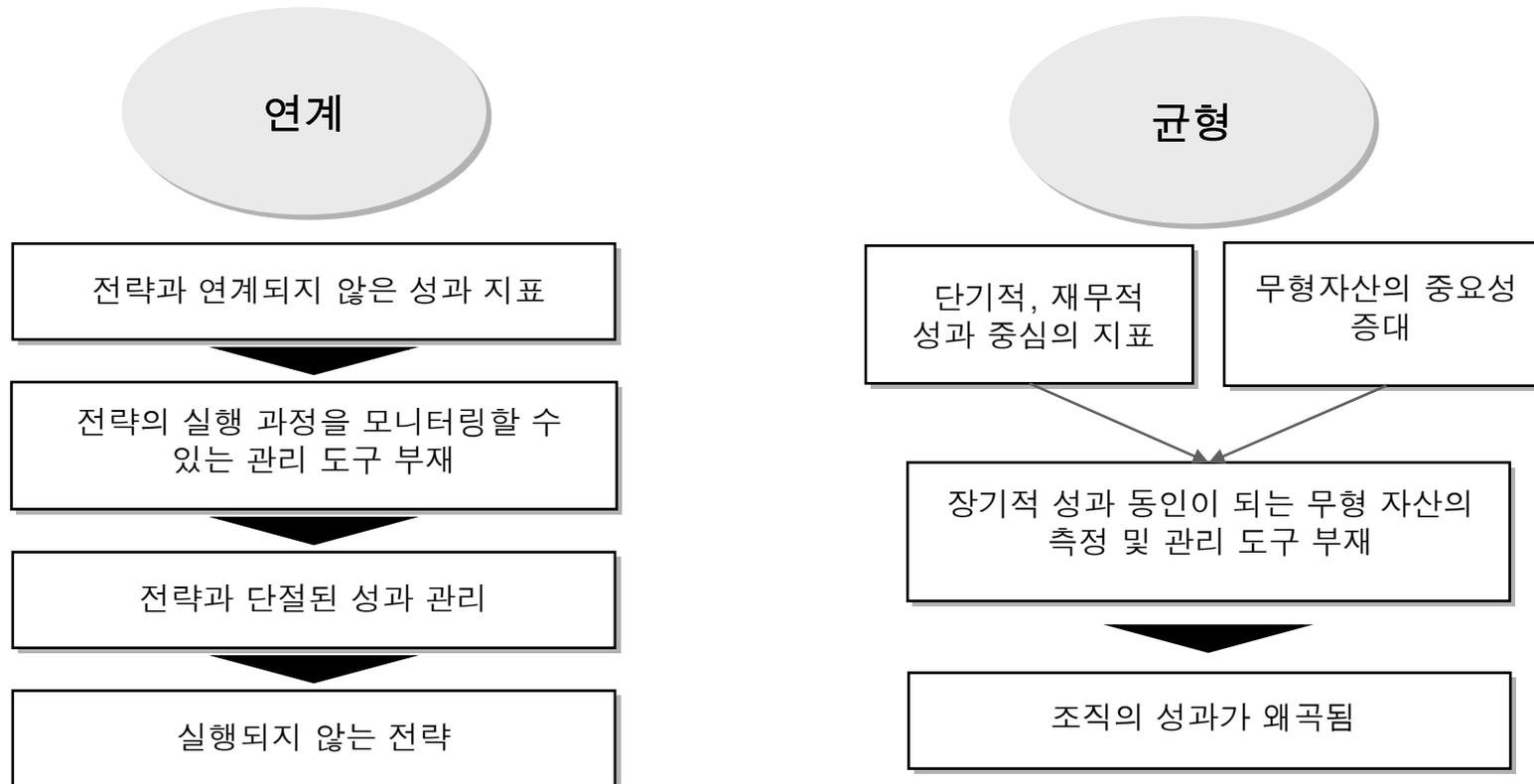
전략 실행력이 강화되지 못하는 이유는 비전 및 전략에 대한 구성원들의 이해 부족, 경영진의 관심 부족, 전략 실행에 대한 동기 부여 요인 부족, 전략 실행을 위한 자원의 지원 부족인 것으로 조사되었음

전략 실행의 4가지 장애 요인

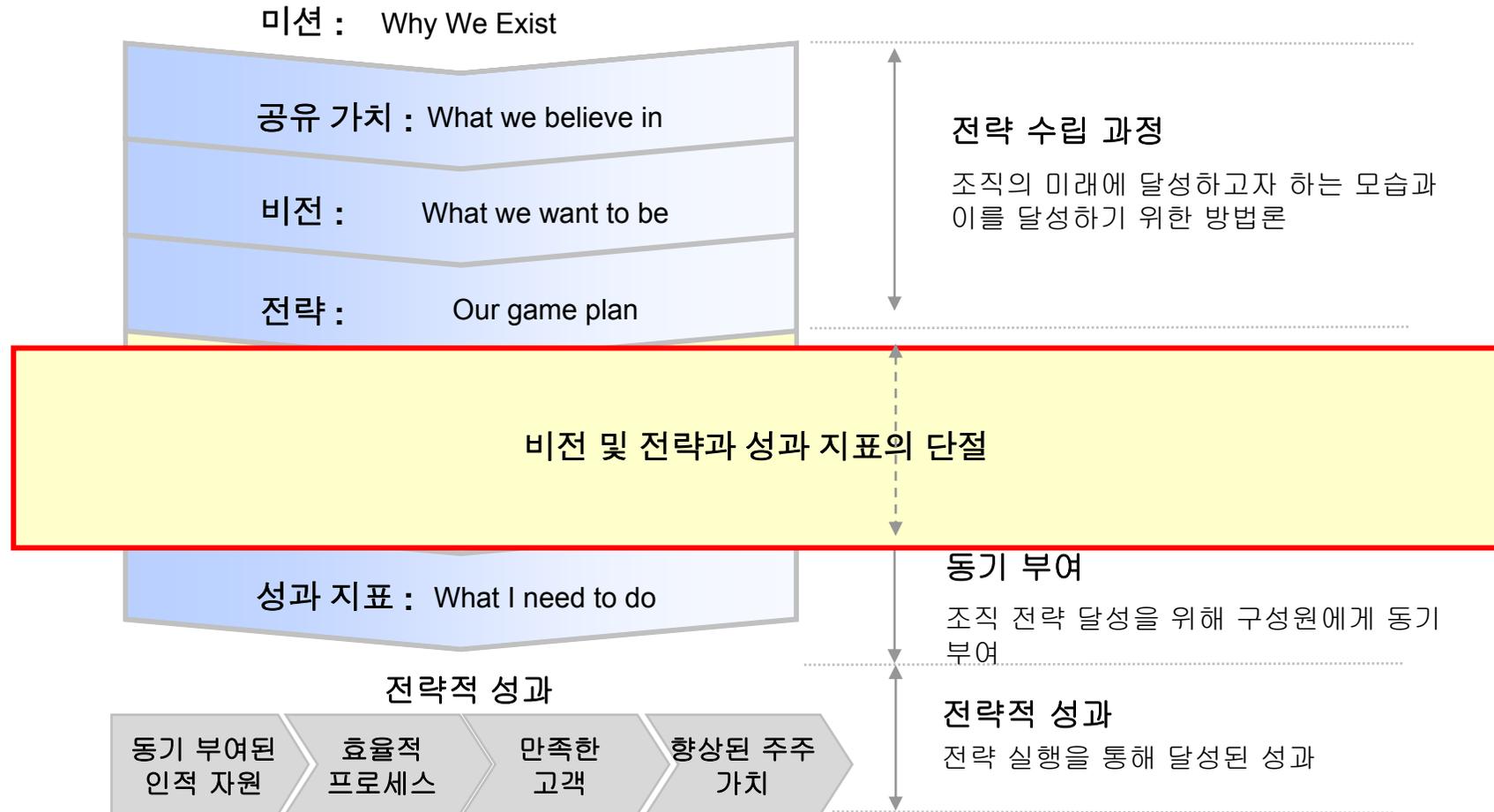


전략 실행력을 약화시킨 또 다른 요인으로 전략과 성과 지표의 연계(Alignment) 부족, 각 지표의 종합적 요소를 반영하는 균형(Balance) 관점의 부족 문제가 제기됨

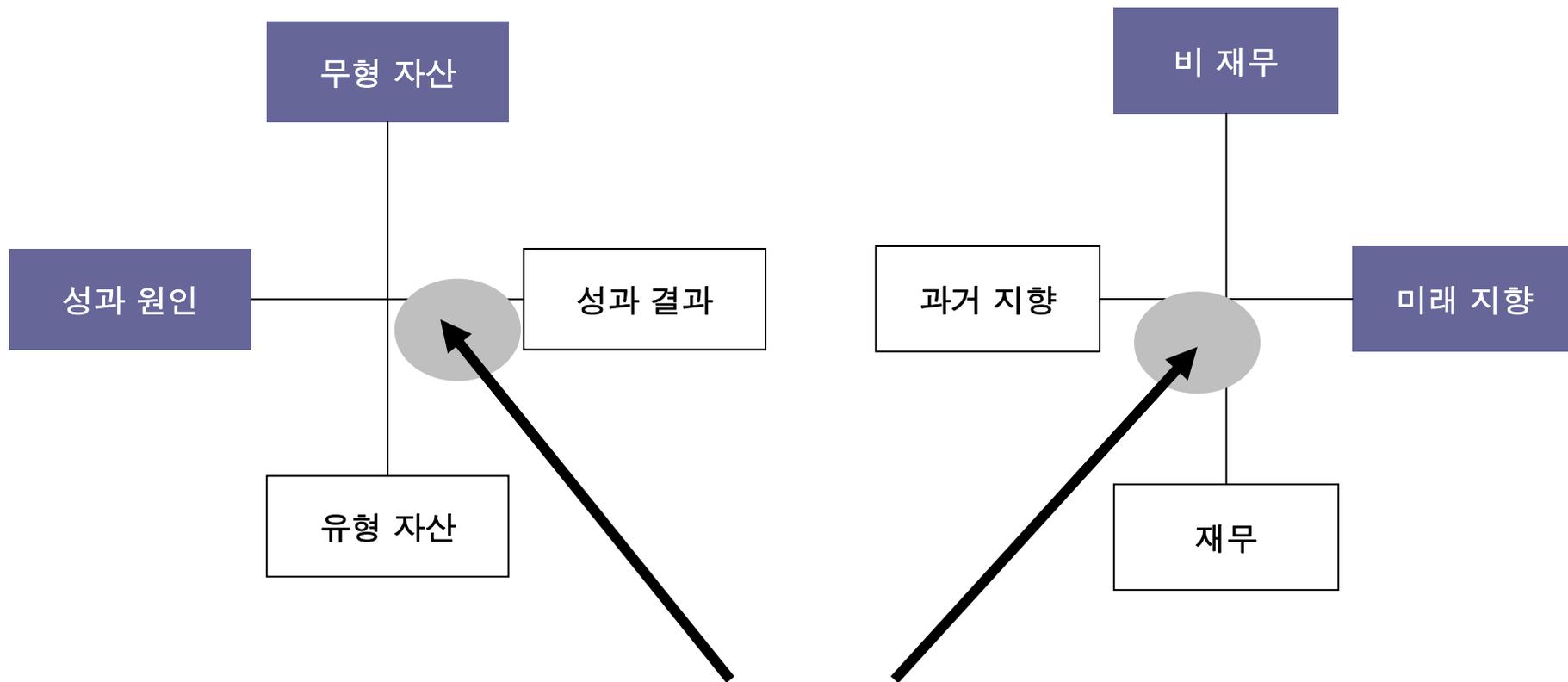
기존 성과 관리의 두 가지 당면 과제



성과 관리 체계 설계는 회사가 달성하고자 하는 미션, 공유 가치, 비전, 전략에 대한 합의와 구체화에서 시작되어 조직단위별 전략 목표 명확화와 성과 지표 정의, 제도 설계의 연계(Alignment)를 필요로 함



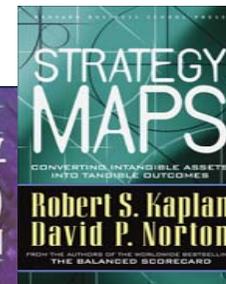
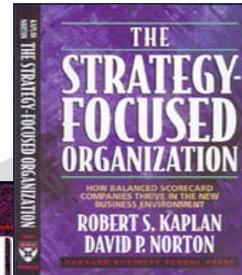
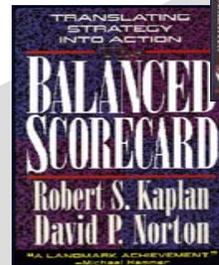
성과 관리 체계는 유형 자산, 성과 결과, 과거지향, 재무 등의 지표 뿐만 아니라 무형 자산, 성과 원인, 미래지향, 비 재무적 요소 등의 지표들에 대해서도 관리할 수 있도록 설계되어야 함



“ 대부분의 기존 지표들이, 균형 없이 한 곳에 치우치는 경향임 ”

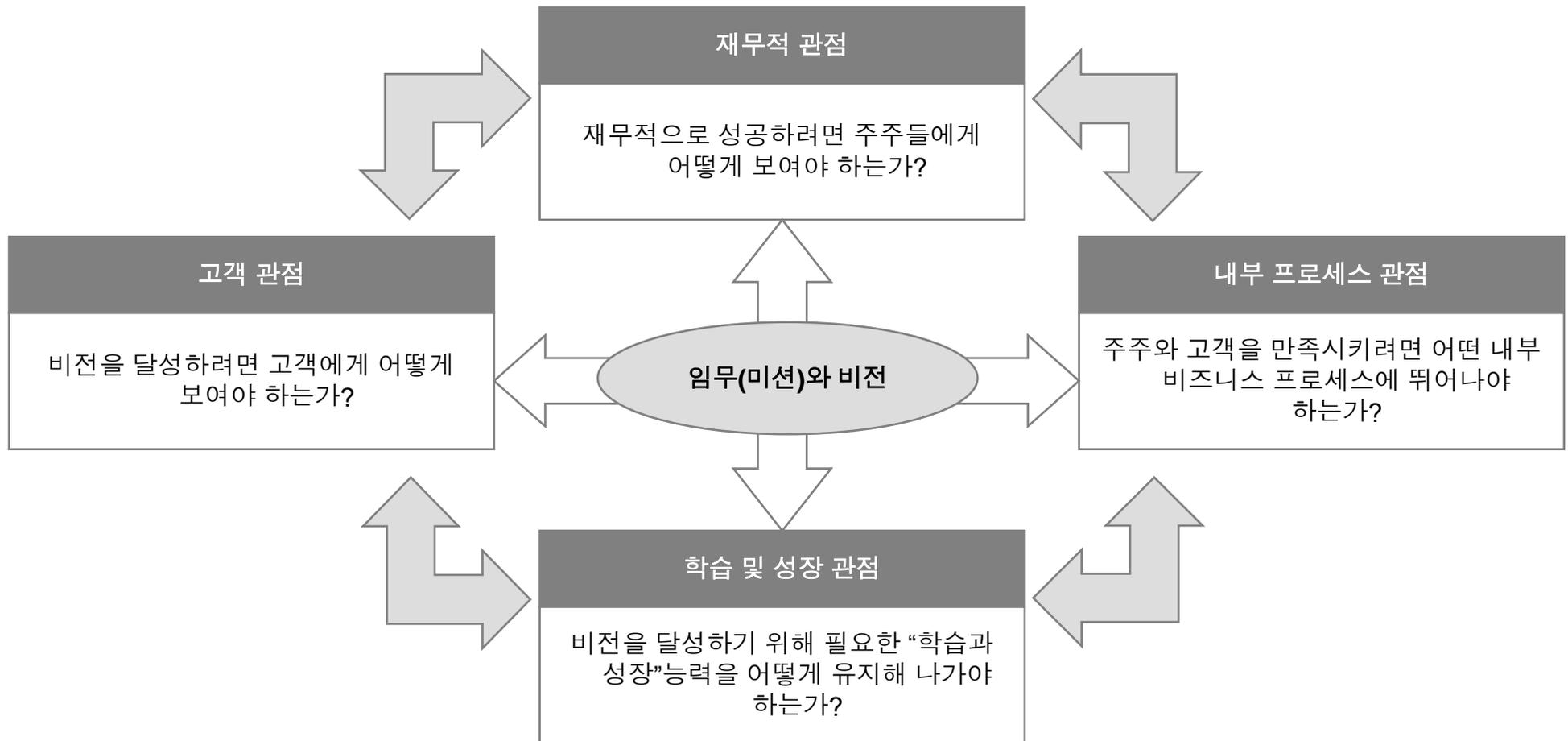
1992년 초 Harvard Business Review에 그 개념이 처음으로 소개된 이후 지속적으로 발전되어 현재에는 세계 30여 개국에서 약 5,000 개 이상의 기업 및 공공 조직에서 도입하여 운영하고 있음

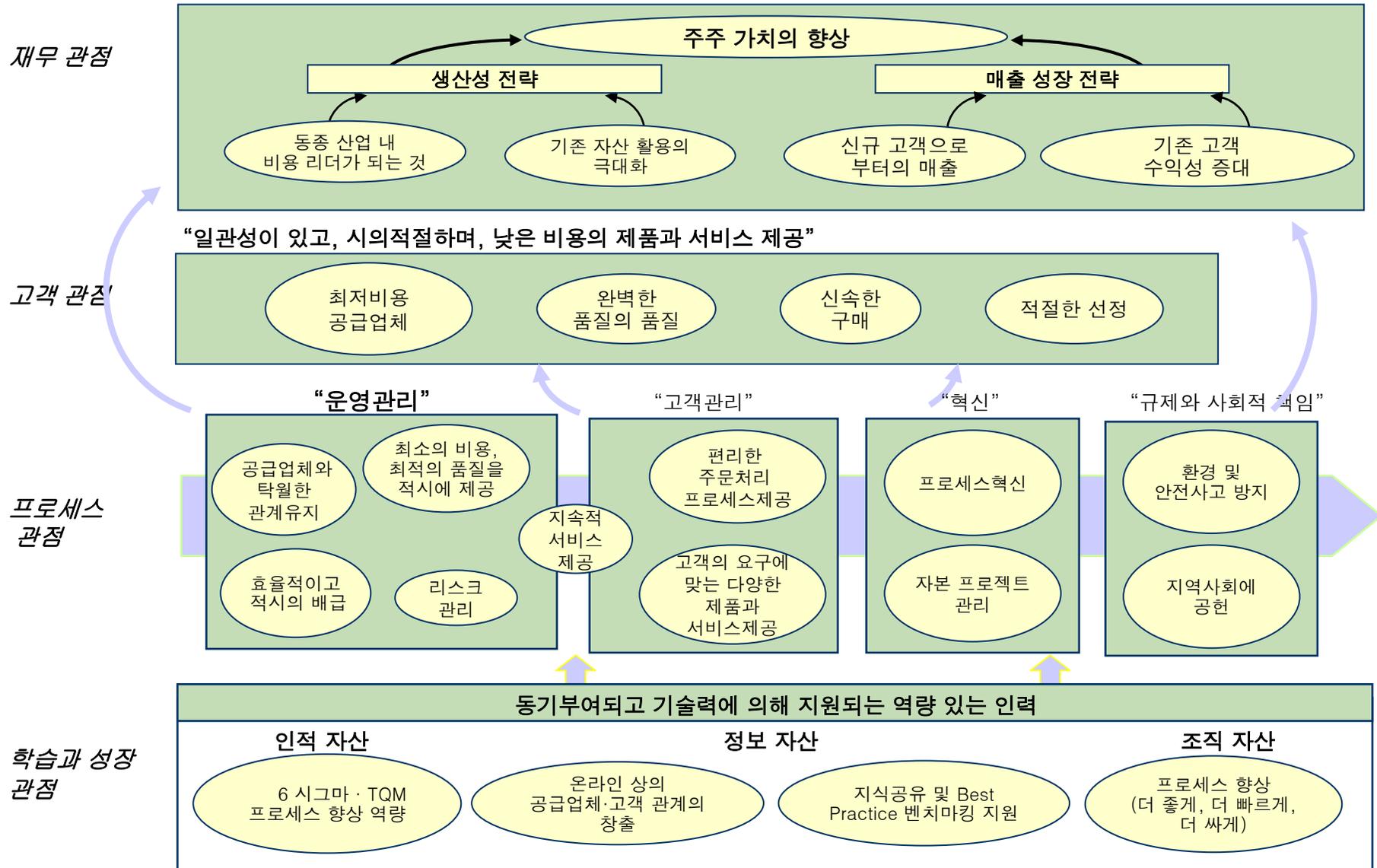
- 1992 초 : Harvard Business Review에 성과를 유발하는 BSC 측정 결과를 발표
- 1993 말 : Harvard Business Review, 에 “Putting The Balanced Scorecard Back to Work” 발표
- 1996 초 : Harvard Business Review, 에 “Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System” 발표



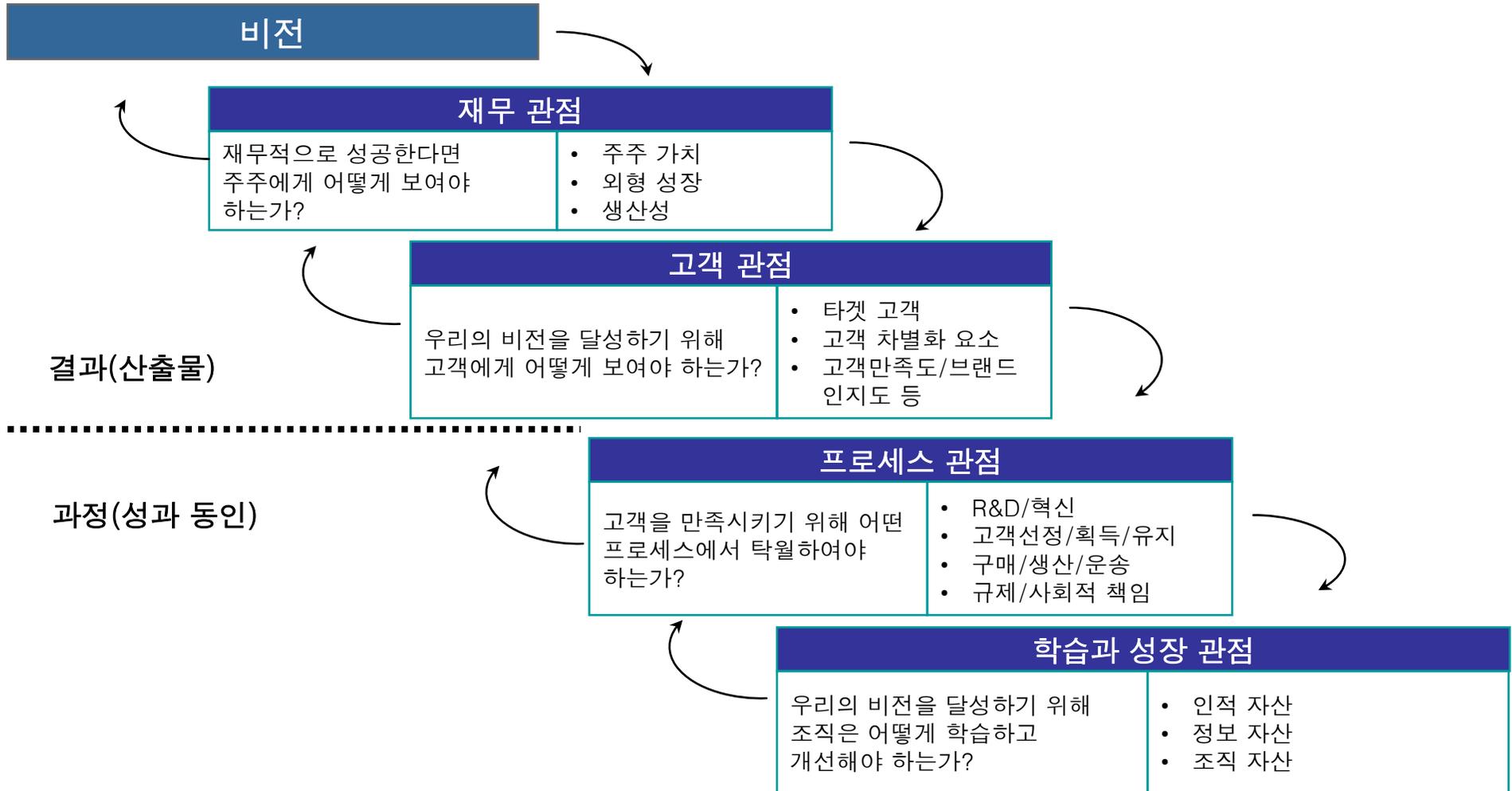
- 1996 : “The Balanced Scorecard” 책 발간
- “Strategy focused Organization” 책 발간
- 2004: “Strategy Maps” 책 발간

균형 성과표는 재무 관점, 고객 관점, 내부 프로세스 관점, 학습 및 성장 관점 등 4가지 관점에서 비전 및 전략과의 연계와 균형을 강조하고 있음





민간 부문의 **BSC**는 재무 관점, 고객 관점, 내부 프로세스 관점, 학습 및 성장 관점 등 4가지 관점이 인과관계를 가지고 순차적으로 설정됨

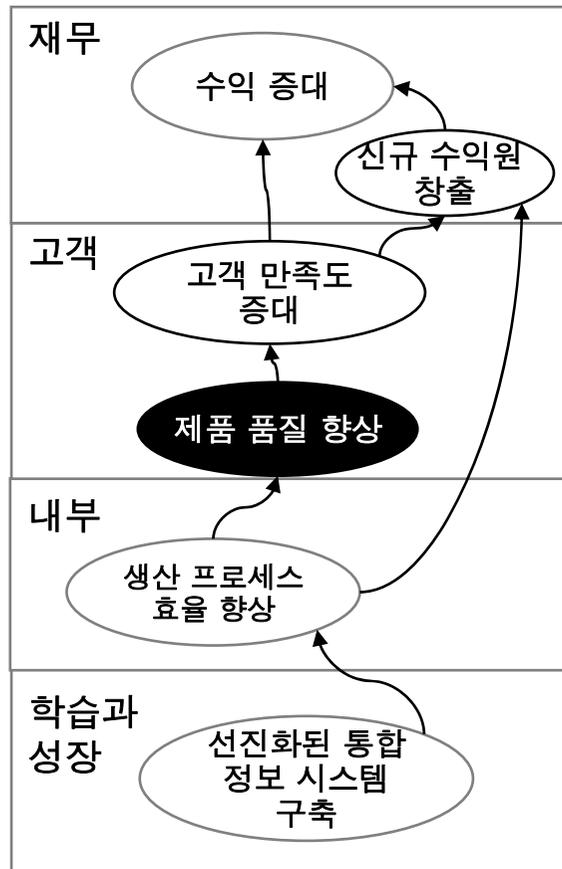


그러나, 공공 부문의 **BSC**는 기관의 사업 성격에 따라 4가지 관점이 서로 다르게 배열될 수 있으며, 비전 달성에 필요한 고객 및 이해 관계자 관점이 최상위 결과로 설정되는 것이 일반적임



전략 체계도에 의해 4가지 관점에서 전략 목표를 설정하고 성과 목표와 성과 지표, 성과 지표를 향상시키기 위한 주요 개선 과제를 설정함

전략체계도



전략 목표	성과 목표	성과 지표	개선 과제
전략을 통해 달성하고자 하는 것	전략적 목표에 대한 성과측정 방법	목표하는 성과수준 이나 개선 정도	목표 달성을 위한 실행 프로그램
Objective	Measure(s)	Target(s)	Initiative(s)
제품 품질 향상	한 종류 이상 상품을 구입한 고객의 비율	1년 40% 2년 45% 3년 50%	고객 정보관리 시스템 구축

전략 체계도에는 핵심적인 전략이 주제별로 뚜렷하게 표현되고, 각 전략 목표는 인과관계에 의해 서로 연계되고 논리적 근거에 의해 설명될 수 있어야 함

전략 목표 작성 원칙

1. 핵심적 목표

2. 집중화

3. 전략 목표 간 연계

4. 논리적 근거

세부 내용

- 전략 목표의 전략적 중요성 고려
- 전략 목표의 우선순위 검토
- 사업 성과에 미치는 영향이 큰 전략 목표 정의

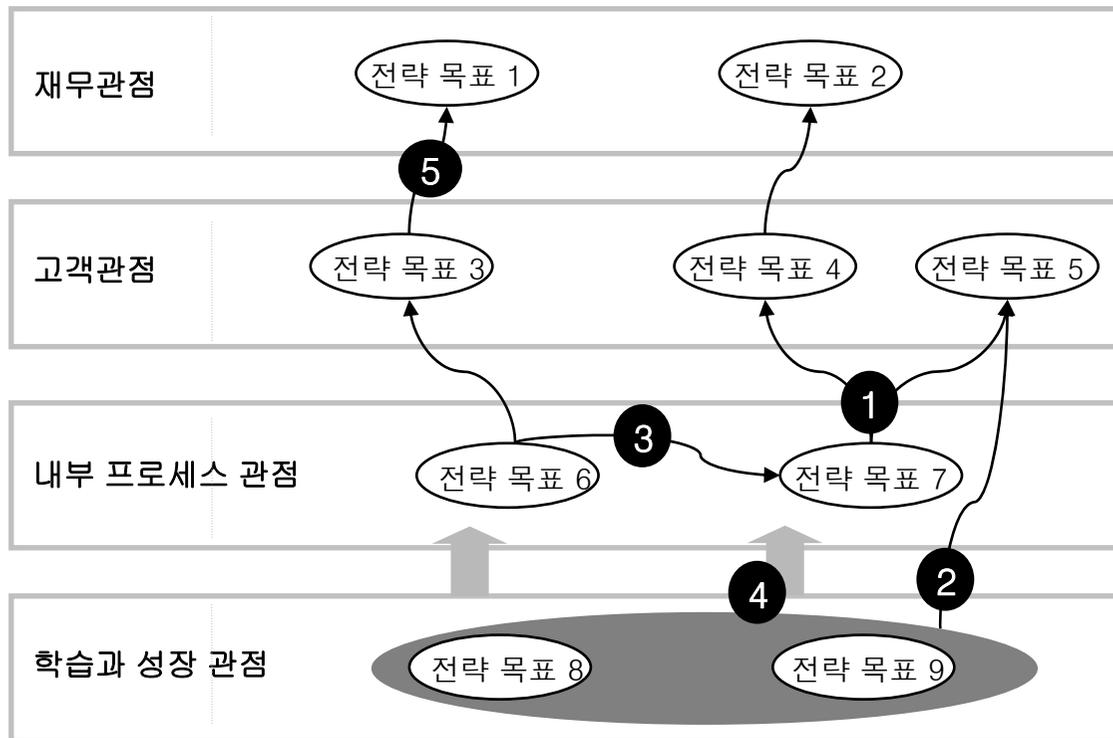
- 전략적 목표가 분산되지 않도록 정의
- 전략 주제가 뚜렷이 보이도록 정의

- 사업 성과 창출 동인 관계 명확화
- 전사/사업 간 시너지 창출 영역 정의
- 전사/사업 간 성과 공유 영역 정의

- 측정 가능한 전략 목표 정의
 - 정량적 관리 가능
 - 정성적 관리 가능

전략 체계도는 일반적으로 **Brain Storming** 이나 워크숍을 통해 경영진 또는 부서장 그룹의 토론과 합의를 통해 도출하나 필요한 경우 해당 관점에 전문 지식을 가지고 있는 실무자를 참석시키기도 함

전략 체계도 작성



- ① 하나의 전략 목표는 두 개 이상의 전략 목표와 인과관계를 형성할 수 있음
- ② 인접한 관점의 전략적 목표가 아닐 지라도 직접적인 인과관계가 존재할 수 있음
- ③ 동일 관점 내의 전략적 목표와도 인과관계가 존재할 수 있음
- ④ 개별 전략적 목표 간 인과관계가 모호하여 표시하기 어려운 경우나, 전략적 목표가 다수의 전략적 목표에 영향을 미치는 경우 굵은 화살표로 단순하게 표시할 수 있음
- ⑤ 재무, 고객 관점의 전략적 목표는 반드시 하나 이상의 성과동인이 되는 전략적 목표와 인과관계가 설정되어 있어야 함

각 관점별 전략 목표를 설정하고 전략 목표를 구체화한 성과 목표를 정의한 후, 성과 목표를 측정할 수 있는 성과 지표를 도출함

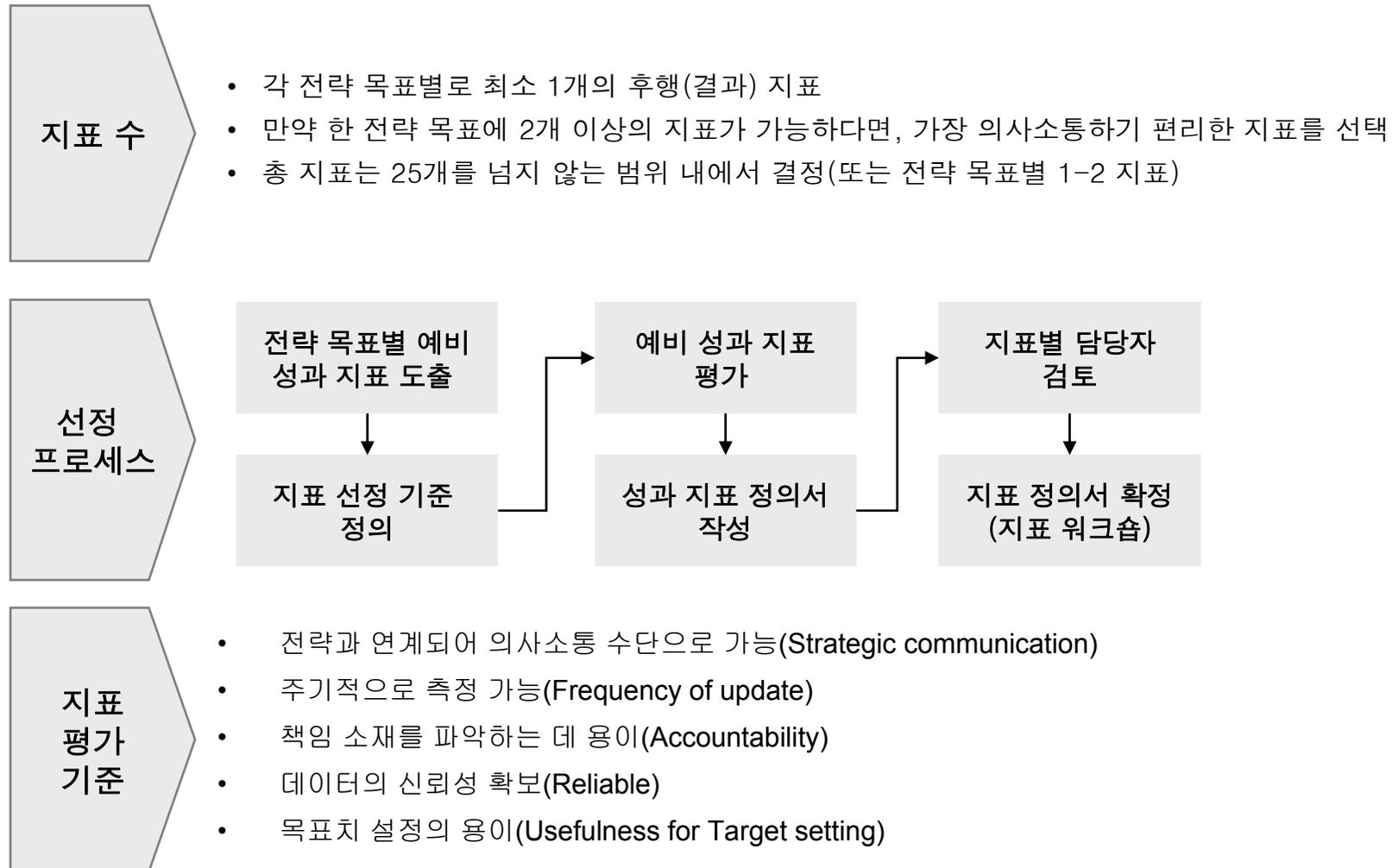
<p style="text-align: center;">전략 목표 (Strategic Goal)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 기관의 임무(Mission)를 토대로 이를 달성하기 위한 중.장기적인 중점 정책 방향을 제시 <ul style="list-style-type: none"> - 기관의 임무 수행을 위해 중장기적으로 추진하는 중점 정책 방향을 제시
<p style="text-align: center;">성과 목표 (Performance Goal)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 전략 목표의 하위 개념으로서 전략 목표의 달성을 위한 구체적인 세부 목표를 제시 <ul style="list-style-type: none"> - 하나의 프로그램이 복수의 성과 목표를 지니는 경우는 대표적인 하나의 성과 목표로 단일화(여타 성과 목표는 참고 형태로 병기)
<p style="text-align: center;">성과 지표 (Performance Indicator)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 성과 목표의 달성 여부와 정도를 판단할 수 있는 구체적인 측정 지표들을 제시 <ul style="list-style-type: none"> - 가급적 계량적으로 측정 가능한 지표 사용(예: 교통사고 사망률, 물류 비용 감소율, 매출 증가율 등) - 가능한 공극적인 사업 효과를 보여주는 결과 지표를 사용(예: 건설 등 다년도 사업의 경우 '과정 지표-공정률 등'을 사용하되 최종 성과 측정을 위한 '결과 지표-교통사고 사망률 등'을 함께 제시)

자료 : 기획예산처 '06년도 성과목표관리제도 시행지침

성과 지표는 성과 관리 목적을 가장 잘 반영할 수 있는 지표를 중심으로 설정되어야 하며, 투입 지표, 과정 지표, 산출 지표보다는 결과 지표를 설정하는 것을 권장함

<p>투입 지표 (Input)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 예산 집행과 사업 진행과정상의 문제점을 발견하는 데 도움 <ul style="list-style-type: none"> - (예시) 예산 집행률, 세미나.연구 모임 개최 실적
<p>과정 지표 (Process)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 사업 진도 등 사업 추진 정도를 중간 점검하는 데 도움 <ul style="list-style-type: none"> - (예시) 건설 공정률(%), 계획 대비 집행 실적(%)
<p>산출 지표 (Output)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 투입에 비례하여 목표한 산출을 달성하였는가를 평가하는 데 도움 <ul style="list-style-type: none"> - (예시) 논문 게재 건수, 상수도 보급률, 장애인 고용률
<p>결과 지표 (Outcome)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 사업이 의도한 최종 결과의 달성 정도를 측정하는 데 도움 <ul style="list-style-type: none"> - (예시) 교통 사고 감소율, 민원인 만족도 증가율

성과 지표 도출 시 지표 수, 도출 프로세스 및 지표 선정에 위한 평가 기준은 다음과 같음



성과 지표는 결과 지표 중심으로 작성하여 개선 노력의 결과를 확인할 수 있도록 설정하며, 참신(SMART)한 지표를 단순/포괄성에 입각하여 설정함으로써 과거 또는 유사 사업의 성과와 비교하여 개선이 가능하도록 설정함

산출 지표 대신 결과 지표

- 지표 설정이 잘못될 경우 사업 목표와 사업추진 방향이 왜곡될 가능성이 있으므로 가급적 "산출 지표" 대신 "결과 지표"를 설정(왜곡 유인 지양)
 - 성과 지표에만 적합한 행동을 유발하여 당초 사업 목적을 저해
 - ※ 예시: 성과 지표가 "치료 건수"로 설정될 경우 소수의 어려운 치료보다는 다수의 쉬운 치료에 치중할 가능성이 있음

인과관계가 설명 가능한 지표

- 외부 요인이 아닌 사업의 결과가 성과 목표의 달성에 미치는 효과를 측정할 수 있도록 지표를 설정(인과관계의 파악 가능성)
 - ※ 예시: 성과 지표가 "정부 서비스에 대한 불평 정도"로 설정될 경우 서비스의 질적 수준 외에 서비스 사용자의 개인적 성격 등이 지표의 실적에 큰 영향을 줄 가능성이 있음

참신(SMART)한 속성 지표

- 구체성(Specific), 측정 가능성(Measurable), 달성 가능성(Achievable), 현실성(Realistic), 시간 제약성(Time-Bounded) 등의 속성을 내포하는 지표를 설정

비교 가능성

- 현재와 과거의 성과, 유사한 사업의 성과 등과 비교가 가능하도록 시계열(時系列, time series) 실적 자료 등이 확보 가능한 지표를 설정

단순/포괄성

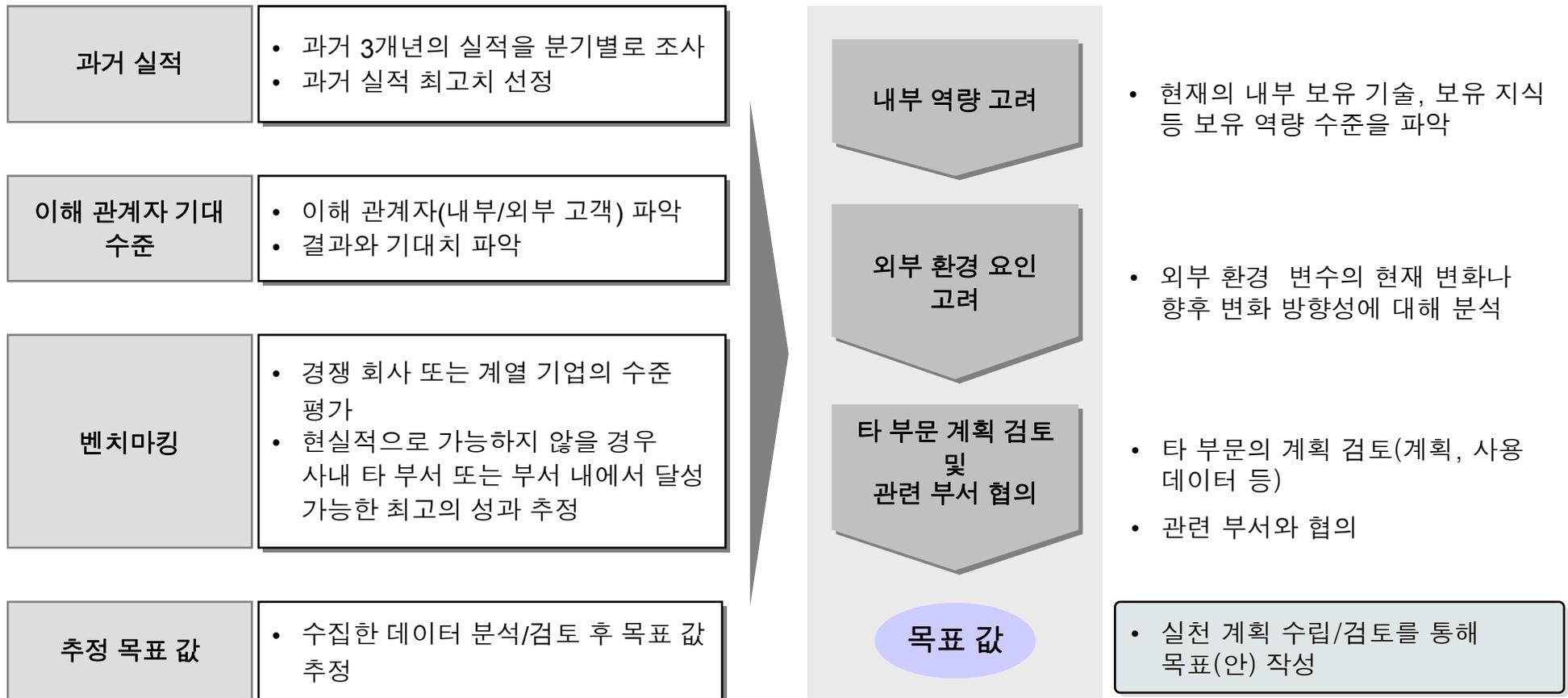
- 단순하고 적은 수의 지표로 중요한 내용이 모두 평가될 수 있도록 설정

자료 : 기획예산처 '06년도 성과 목표 관리 제도 시행 지침 일부 참고

성과 지표 측정 단위는 평가하고자 하는 성과 목표 속성에 따라 절대값, 지수, 퍼센트, 등급, 비율, 순위 등의 유형 중 적합한 유형으로 설정하여야 함

측정 단위 유형	특징	예
절대값(Absolute Number)	단순하고 명료함	매출액 : 8,000억
지수(Index)	다각적 분석 가능	혁신 기반 확충 지수(총액 인건비제 도입 목표 달성률+진단 혁신 관리 결과 실천률 +혁신 네트워크 구축 목표 달성률)
퍼센트(Percentage)	전년대비 등에 활용	정보 공개증가율: 전년 대비 7% 향상
등급(Rating)	정성적 데이터에 유용	혁신 수준 등급
비율(Ratio)	관리해야 할 연관성 표현	중앙 부처 혁신 수준의 4단계 이상 진입률
순위(Ranking)	목표지향, 산출하기 쉬움	국무조정실 정부 업무 평가 순위

목표 값 설정은 과거 자료를 기초로, 이해 관계자의 기대 및 유사 사업 등과의 비교를 참고하고, 내부 역량과 외부 환경 요인 등의 영향 등을 고려하여 관련 부서와 협의를 거쳐 확정함



성과 지표 정의서 - 양식 및 작성 방법

II-2. 균형 관점의 성과 관리 개요

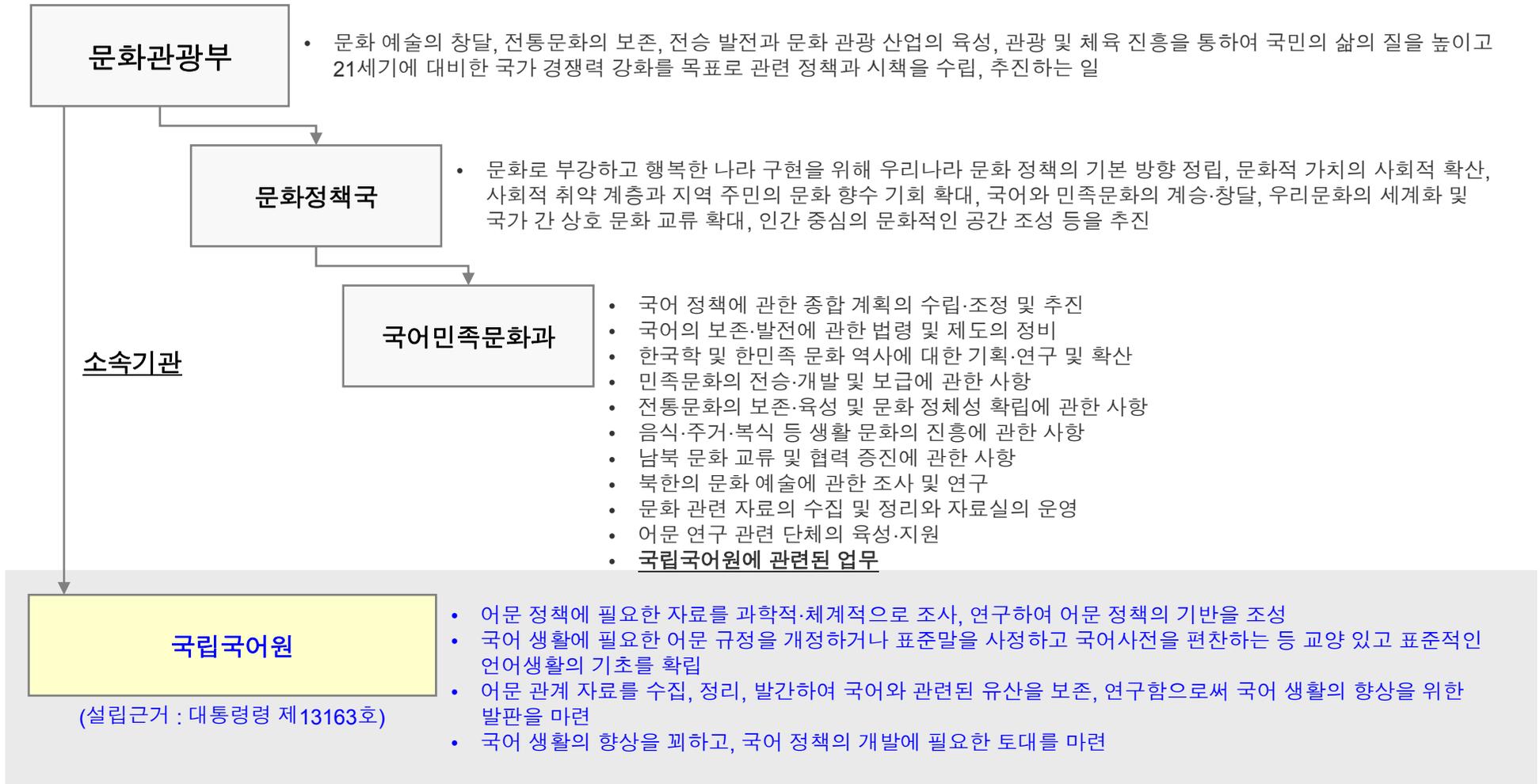
성과 지표와 목표 값이 확정되면, 업무 수행 과정에서 참고하고 성과 수준을 높이는 데 도움이 되도록 각 성과 지표의 상세한 내역에 대해 설명하는 성과 지표 정의서를 작성함

성과 지표	해당 지표의 이름			기 존 실 적	2003		
관점	5가지 관점(이해 관계자,고객,재무,프로세스,학습과 성장)중 해당 지표가 속하는 관점				2004		
전략목표	해당 지표가 측정하고자 하는 전략 목표				2005		
목표 값	달성하고자 하는 목표치	가중치	해당 지표의 중요도		향 후 목 표	2006	
측정단위	비율/금액(단위 포함) 등...	측정주기	연/반기/분기/월 중			2007	
성과 지표 설명	해당 지표를 통해 측정하고자 하는 항목 설명			2008			
설정배경	해당 지표를 측정하는 의의와 지표의 중요성 설명 (전략 목표 달성을 위해 본 지표를 활용하여야 하는 당위성)			2009			
산출식	해당 지표의 구체적 산출 방식 설명 • 용어 정의 및 한정 • 세부 구성 내용			배점 구간			
목표설정근거	해당 지표의 목표치 설정 근거 (과거자료, 경쟁기관대비, 중요성 등)			등급	실 적	점수	
정보출처	실적 집계를 위한 자료원			S			
집계부서	실적 집계 담당부서	집계담당	담당 부서 내 집계 책임자	A			
				B			
				C			
				D			
				비 고	• 점수는 100점 만점으로 계산		

Ⅲ. 국립국어원의 성과 관리 체계 수립

1. 국립국어원 현황 ----- 32
2. 임무(미션), 비전 및 전략 목표 설정 ----- 35
3. 전략 체계도 작성 ----- 41
4. 관점별 전략 목표, 성과 목표, 성과 지표 ----- 45

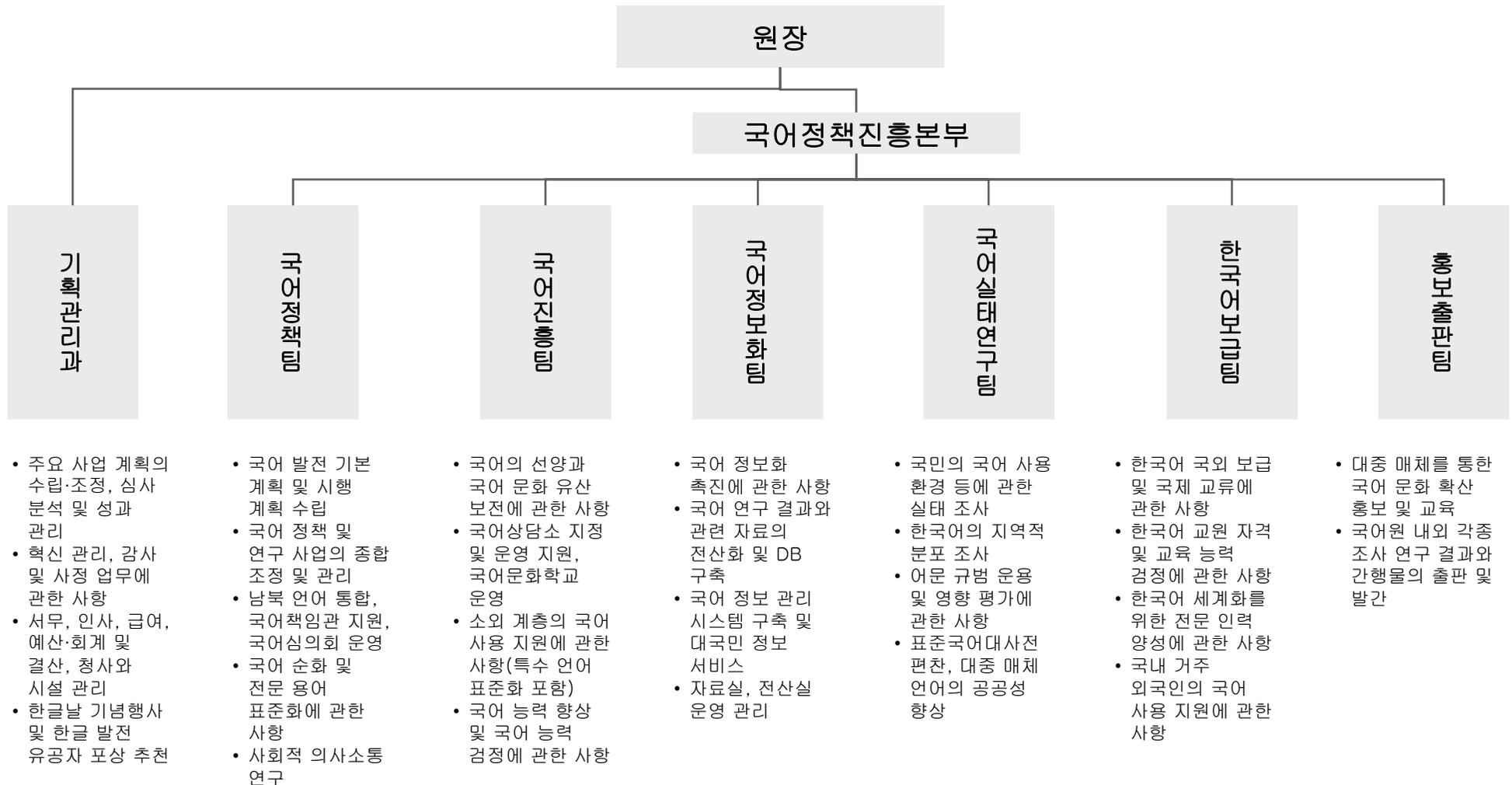
국립국어원은 국어 정책 기반 조성, 국어 생활 향상 발판 마련, 국어 진흥 및 국어 보급을 위하여 대통령령에 의해 설립되었음



년 도	1984.5~1990.11	1990.11~2004.11	2004.11~현재
명 칭	국어연구소 (문교부 산하 학술원 부설기관)	국립국어연구원 (문화부 소속기관)	국립국어원 (문화부 소속기관)
기 능	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 한글 맞춤법 개정 ▶ 외래어 표기법 ▶ 표준어 규정 ▶ 화법 표준화 ▶ 국어순화 ▶ 남북한 언어 차이 조사 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 어문규범 연구 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 국어 연구 계획의 수립 및 총괄 조정 ▪ 한글 기계화.과학화를 위한 연구 ▪ 한글 맞춤법 등 국어 어문규범의보완 개정 ▪ 국어 자료 처리를 위한 전산 체계 구축 ▪ 국어 전산 자료의 수집.개발 및 관리 ▪ 표준국어대사전 편찬 ▶ 어문실태 연구 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 국어 순화 및 화법 표준화 ▪ 국어 및 한글의 역사 변천 조사 ▪ 방언자료 수집 조사 ▪ 북한의 언어 실태 조사 ▪ 남북한 언어의 동질성 회복 방안 연구 ▪ 신문 및 방송의 언어 실태조사 ▪ 해외 동포 언어 사용 실태 조사 ▪ 국어 해외 보급 ▶ 어문자료 연구 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 국어 연구 자료 및 논저 수집 관리 ▪ 국민 언어 생활에 대한 민원 처리 ▪ 한자의 사용 실태 조사 및 개선안 연구 ▪ 국어 번역문의 실태에 대한 조사 ▪ 어문규범 및 표준음의 교육과 보급 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 언어정책 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 언어정책 및 연구 계획의 수립, 조정 ▪ 언어와 문자에 대한 표준화 및 보급 ▪ 국어순화 관련 ▪ 남북 언어 통합 ▪ 언어문화 간 의사소통 정책 ▪ 신문 및 방송 언어의 공공성 향상 ▪ 국어사전의 편찬 및 개정 ▪ 국어 심의회 운영 ▶ 국어생활 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 국어 사용 실태조사 ▪ 국어 생활의 측정과 평가 ▪ 국어 정보화 중장기 계획 수립과 추진 ▪ 음성 언어의 실태 연구 ▪ 국어의 시대적 변천 과정 ▪ 국어의 시대적 변천 연구 ▪ 국어의 지역적, 계층적 변이 연구 ▪ 국민의 국어의식 고양 ▪ 국어 정책 관련 문헌 수집, 관리 ▶ 국어진흥 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 국민의 국어 사용 능력 향상 ▪ 올바른 국어 보급 및 국어환경 개선 ▪ 한국어 해외 보급, 언어소외 계층 지원, ▪ 국민의 언어 생활 상담

자료: 한국능률협회, 국립국어원 혁신기반 구축을 위한 조직 및 인적자원 혁신방안 보고서, 2006. 4.

국립국어원은 현재 한시적으로 1본부, 1과, 6팀 체제로 구성되어 국어 정책, 국어 진흥, 국어 정보화, 국어 실태 연구, 한국어 보급 및 홍보 출판에 관련된 사업을 추진해 오고 있음

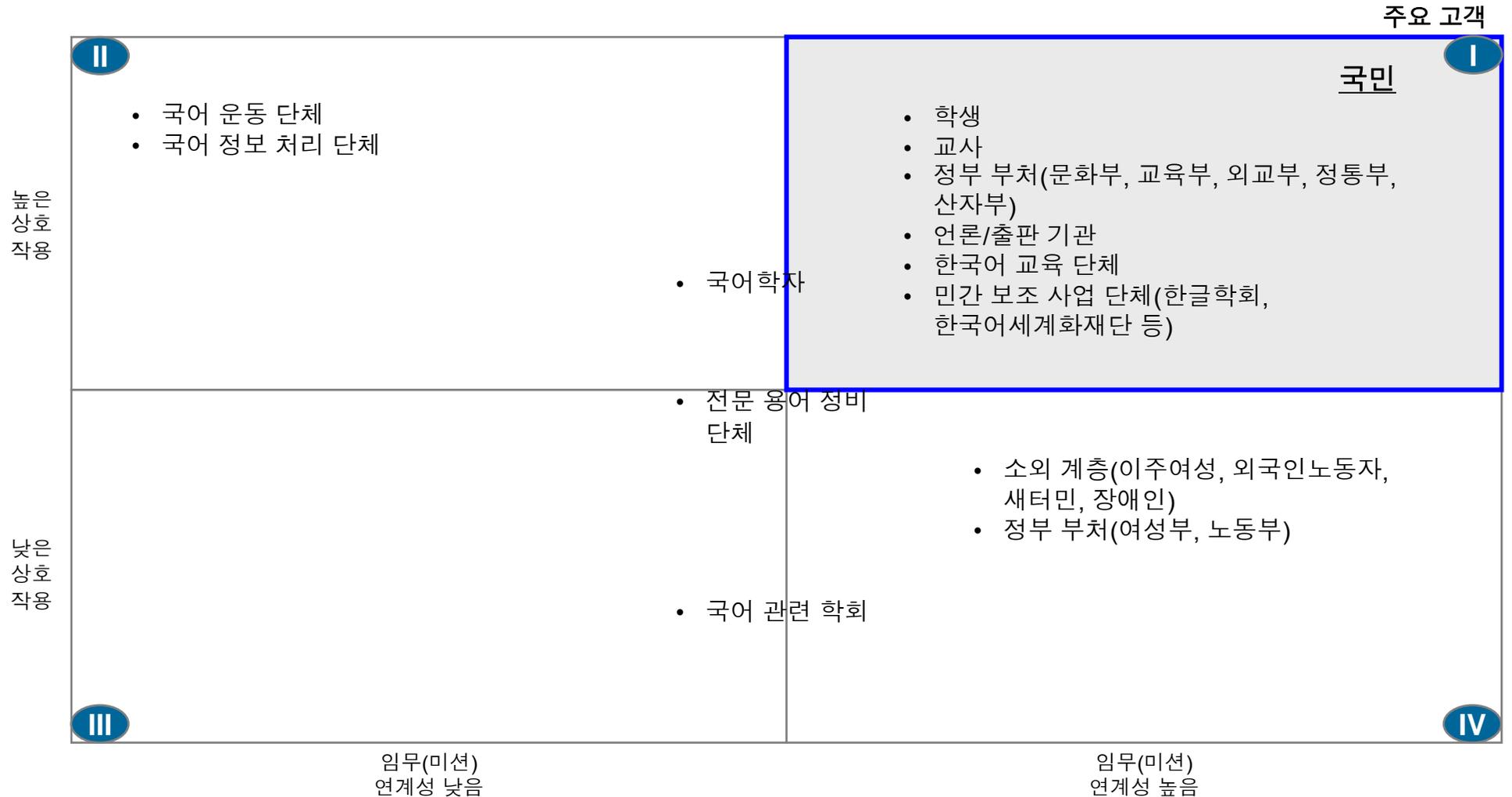


자료: 국립국어원 홈페이지 조직도 참조, 2006. 6. 현재

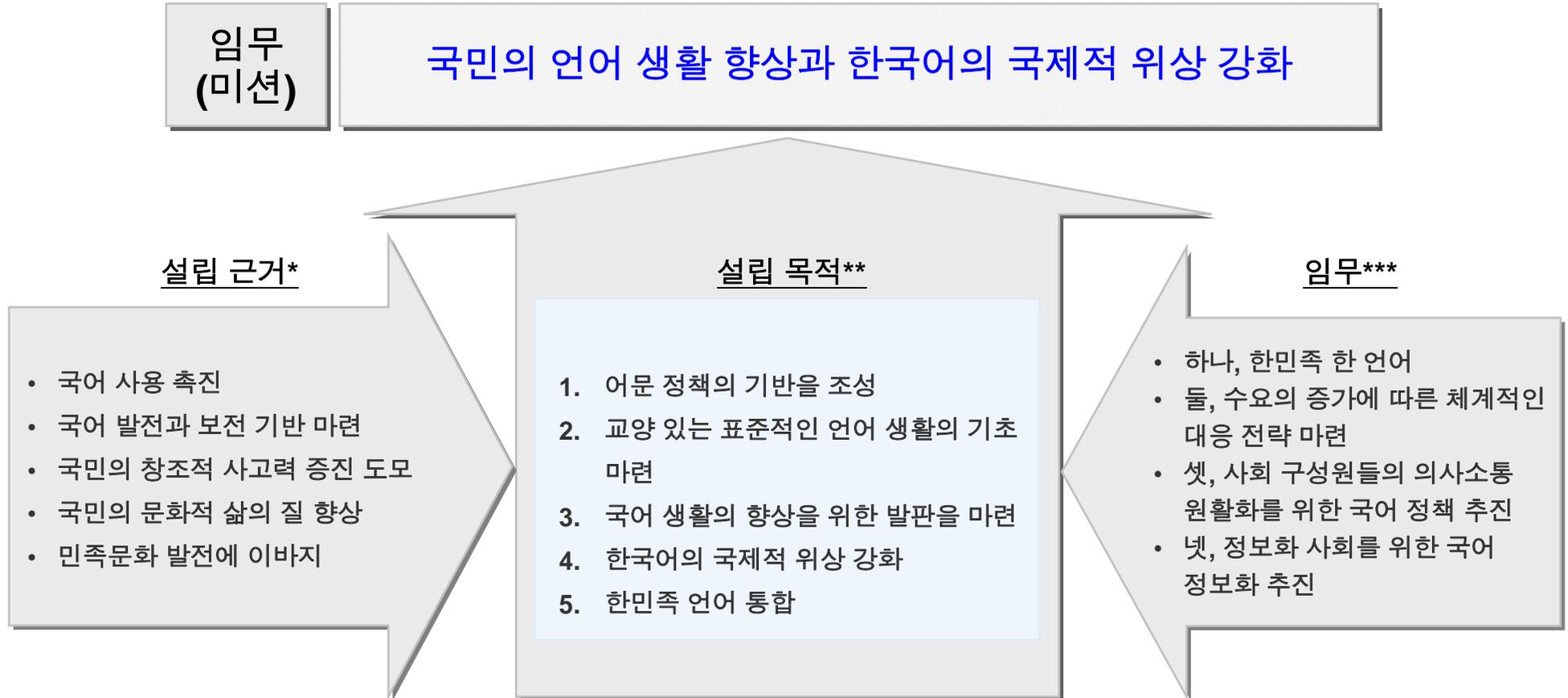
국립국어원과 관계가 있는 외부 기관 또는 이해 관계자는 고객으로 규정할 수 있는바, 다음과 같은 관련 기관 및 이해 관계자를 고려할 수 있음



국립국어원의 고객은 모든 국민들로 정의할 수 있으며, 상호 작용 빈도와 임무(미션) 연계성 정도를 기준으로 구분할 경우 주요 고객은 1사분면의 집단으로 요약할 수 있음



국립국어원의 임무(미션)은 다음과 같은 다양한 자료들을 근거로 “국민의 언어 생활 향상과 한국어의 국제적 위상 강화”로 설정함



* 대통령령(제13163호)

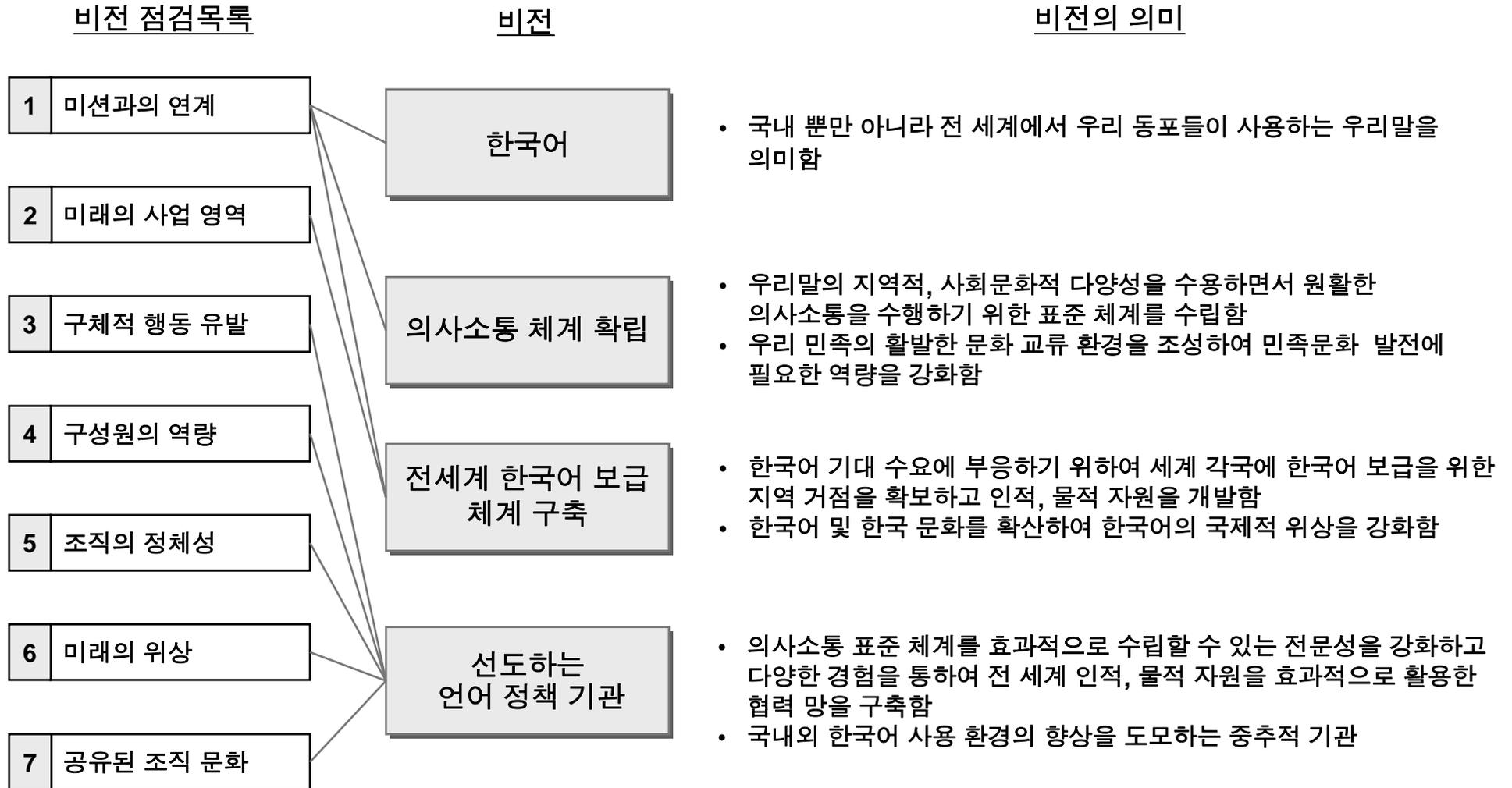
** 홈페이지 내용을 기반으로 성과 관리 혁신 전담팀에서 정리한 내용

*** 한국 능력 협회 보고서

국립국어원의 비전은 국립국어원의 임무(미션)인 “국민의 언어 생활 향상과 한국어의 국제적 위상 강화”를 충족시킬 수 있도록 “한국어의 의사소통 체계 확립과 전 세계 한국어 보급 체계 구축을 선도하는 언어 정책 기관”으로 설정함

<p>임무 (미션)</p>	<p>국민의 언어 생활 향상과 한국어의 국제적 위상 강화</p>	
<p>비전</p>	<p>한국어의 의사소통 체계 확립과 전 세계 한국어 보급 체계 구축을 선도하는 언어 정책 기관</p>	
<p>임무(미션)를 달성하기 위한 구체적 활동</p>	<p><u>국민의 언어 생활 향상</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 언어생활의 전범 제시 • 의사소통 체계의 정비와 다양화 • 다문화를 반영한 의사소통 체계의 정비 • 사전 편찬을 통한 국어 유산 집대성 • 매체 언어의 의사소통 체계의 개선 • 문제 용어 정비와 표준화 • 국민의 국어 능력 향상 • 다양한 의사소통 체계의 지원 	<p><u>한국어의 국제적 위상 강화</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 전 세계 한국어 보급 체계 구축 • 한국어 사용자 확산 • 정부 부처 간 협의체의 효율적 운영 • 한국어의 대조 언어학적 기반 조성 • 교재개발 • 교육과정 개발 • 교수법 개발 • 교사 양성 • 보급 체계(인적, 기관) 구축

국립국어원의 비전은 미션과의 연계성, 미래의 사업 영역, 구성원들의 구체적 행동 유발 및 요구 역량, 조직의 정체성 및 미래 위상, 공유된 조직 문화 속성을 고려하여 수립되었음



국립국어원은 한국어 의사소통 체계 확립과 한국어 보급 체계 구축을 두 축으로 8대 전략 목표를 설정함

비전

한국어의 의사소통 체계 확립과 전 세계 한국어 보급 체계 구축을 선도하는 언어 정책 기관

한국어 의사소통 체계 확립

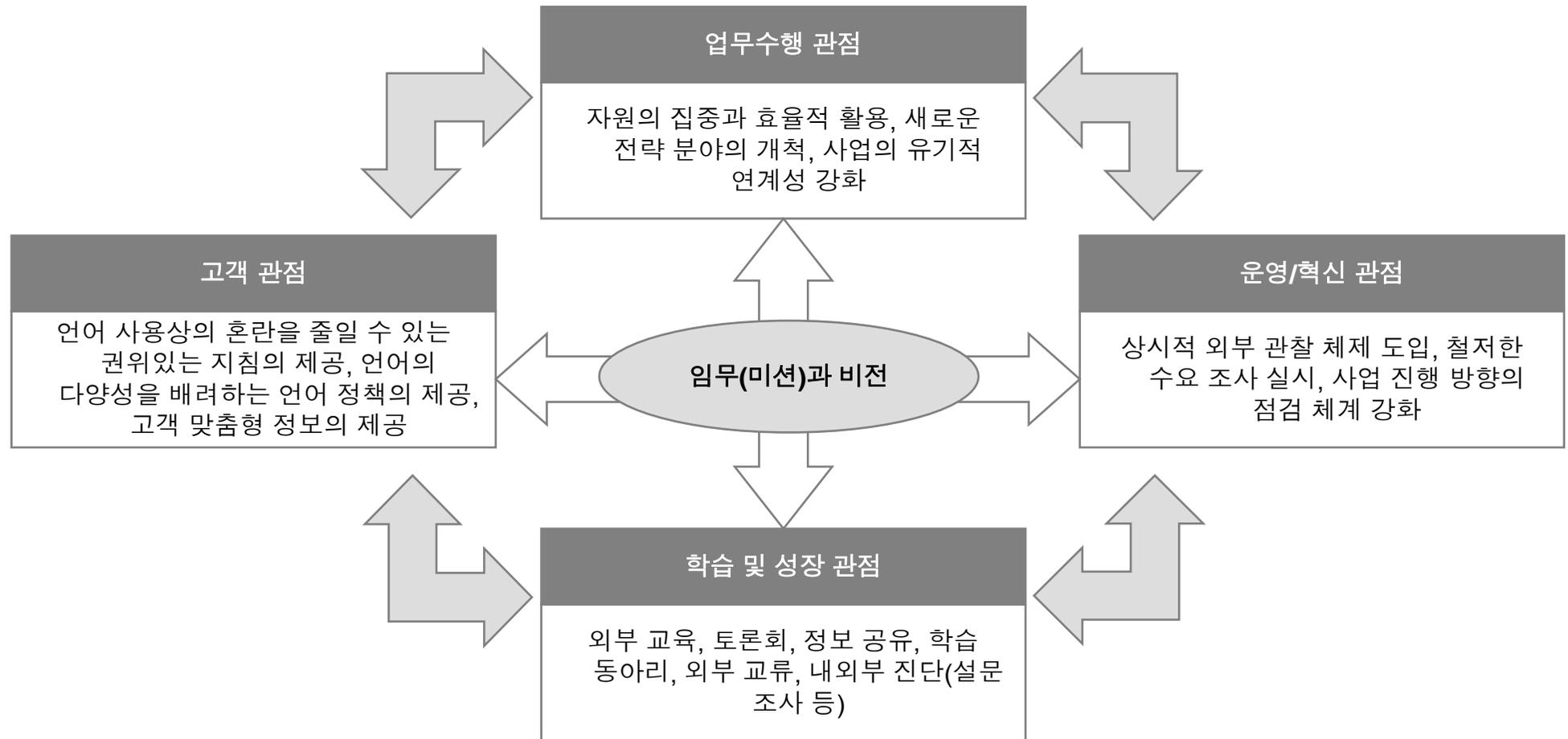
전략 목표

- 언어 현실에 근거한 의사소통 체계 확립
- 소외 계층 언어 지원
- 시대별, 지역별 국어 유산의 체계적 정리
- 한민족 언어 자료 수집 및 교류 활성화
- 국어 정보의 체계화와 통합 검색 시스템 구축

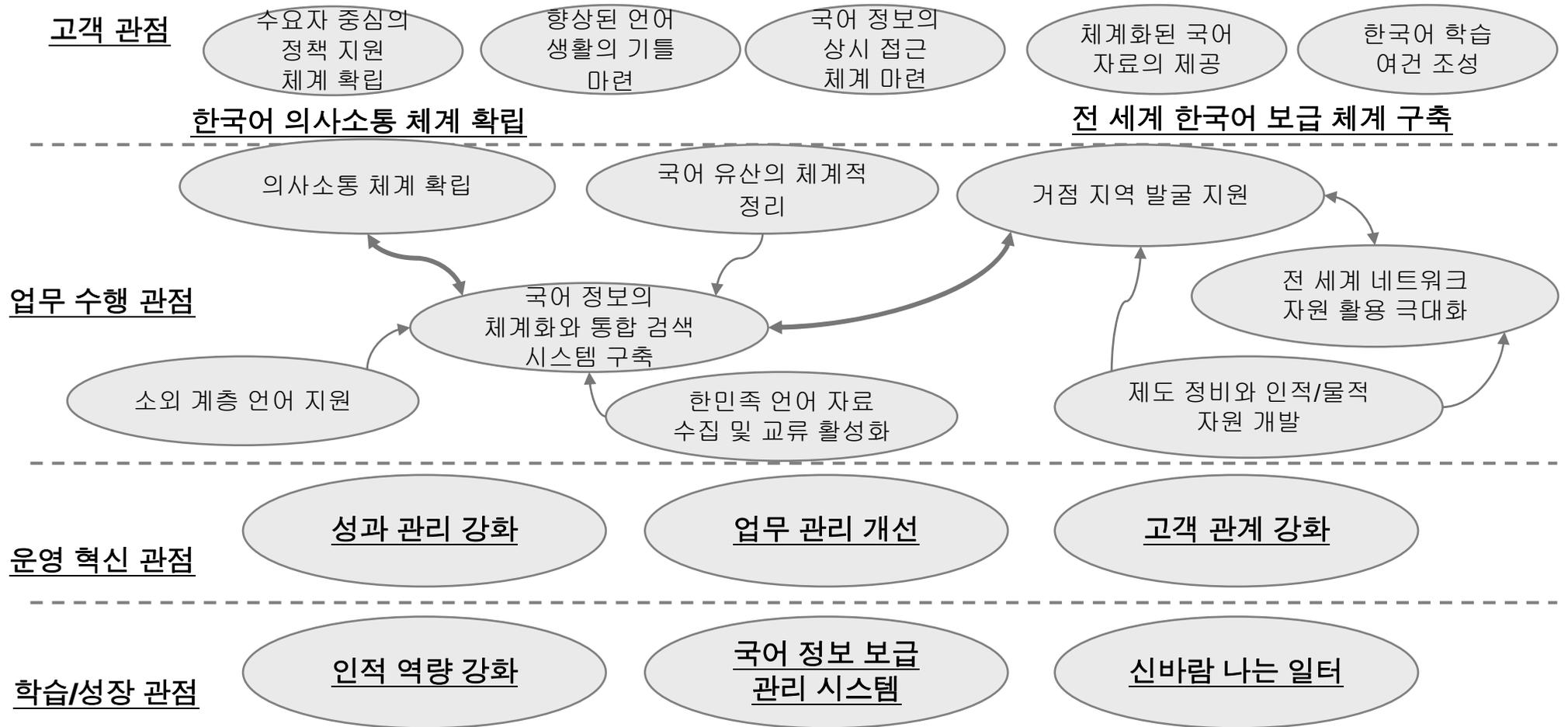
한국어 보급 체계 구축

- 한국어 확산 거점 지역 발굴 지원
- 한국어 확산을 위한 전 세계 네트워크 활용
- 한국어 교육을 위한 제도 정비와 인적/물적 자원 개발

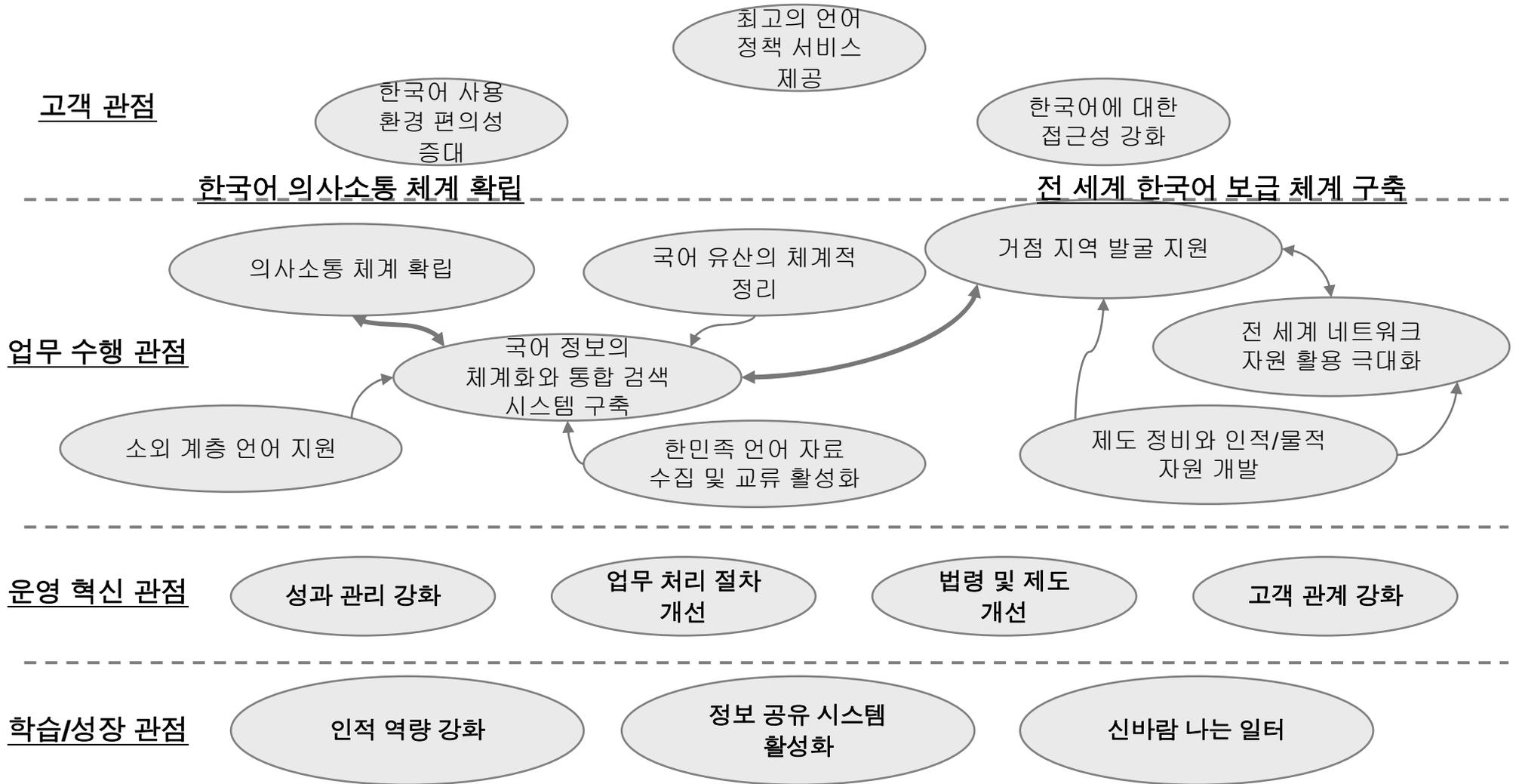
국립국어원은 전략적 균형 성과 관리를 위해 학습 및 성장 관점, 운영/혁신 관점, 업무수행 관점, 고객 관점에서 균형을 유지하여 미션 및 비전과 연계된 전략 체계도를 작성함



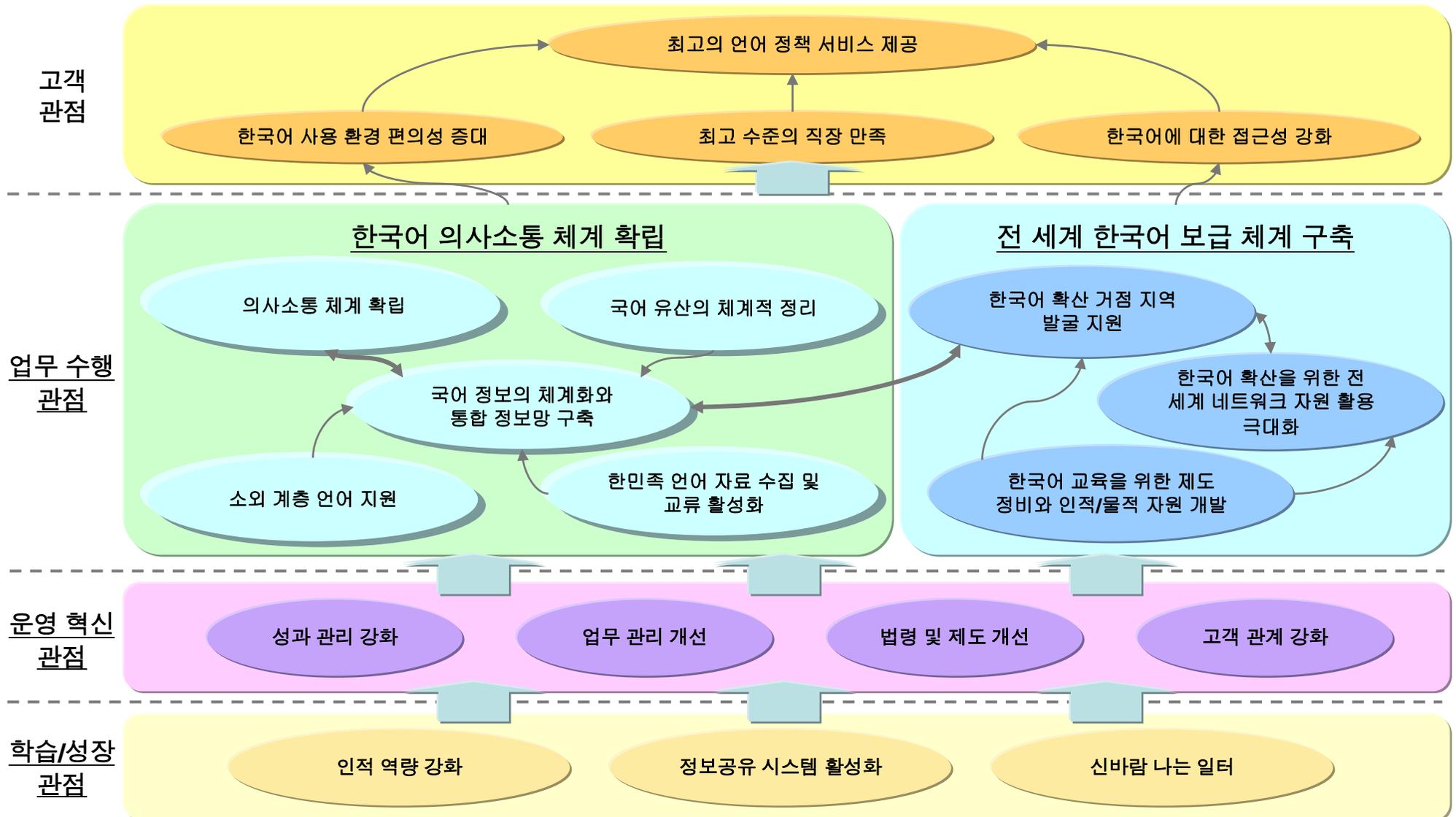
비전 : 한국어의 의사소통 체계 확립과 전 세계 한국어 보급 체계 구축을 선도하는 언어 정책 기관



비전 : 한국어의 의사소통 체계 확립과 전 세계 한국어 보급 체계 구축을 선도하는 언어 정책 기관



비전 : 한국어의 의사소통 체계 확립과 전 세계 한국어 보급 체계 구축을 선도하는 언어 정책 기관



학습/성장 관점			
전략 목표	성과 목표	성과 지표(계량)	성과 지표(비계량)
인적 역량 강화	직원 업무 수행 능력 강화	교육 인정 시간(교육/세미나/논 저)(25), 언어 정책 토론회 개최 횟수(15)	주제 선정의 적절성(30), 발표자 선정의 적절성(30)
	우수 사례 전파를 통한 직원 성과 관리 의식 제고	교육/회의 건수(25), 교육 참여자 수(10)	소개 사례의 적절성(35), 발표자 선정의 적절성(30)
	인력의 전문성 제고	전문 인력 활용률(40), 전문성 강화 지원 만족도(30)	인적 자원 전문성 강화를 위한 제도 개선 노력(30)
정보 공유 시스템 활성화	원내 정보 공유방 구축 운영	공유 정보 건수(30), 이용 건수 (30), 이용자 만족도(40)	
신바람 나는 일터	윤리/투명 경영 확립	윤리 경영 지수(50)	윤리/투명 경영을 위한 노 력(50)
	원내 구성원 간 의사소통 활성화	의사소통 만족도(50)	원내 의사소통 활성화 노 력(50)

운영/혁신 관점			
전략 목표	성과 목표	성과 지표(계량)	성과 지표(비계량)
성과 관리 강화	국어 발전 계획 수립을 통한 국어 발전의 중장기 모형 제시		계획의 실현가능성(40), 사업 간의 유기적 연계성(30), 계획의 포괄성(30)
	예산 집행의 적정성 제고	예산 적정 집행 수준(60)	예산의 합리적 편성과 집행 노력(40)
	성과 관리 체계 구축 및 실행력 제고	성과 관리 수준 향상률(40)	성과 관리 체계 관리 및 실행 노력(60)
업무 관리 개선	업무 처리 절차 개선	제안 건수(30), 제안 채택률(40)	업무 처리 절차 개선 효과 정도(30)
	합리적 조직 관리 체계 수립	추진 절차 만족도(40)	조직 관리 체계 개선 정도(60)
	합리적 사업 관리 체계 수립	추진 절차 만족도(40)	사업 관리 체계 개선 정도(60)
법령 및 제도 개선	국어기본법 보완을 통한 체계적 국어 발전의 토대 마련	보완 만족도(60)	보완 절차의 합리성(40)

운영/혁신 관점			
전략 목표	성과 목표	성과 지표(계량)	성과 지표(비계량)
고객 관계 강화	국어 문화 홍보 자료 개발을 통한 국어 문화 확산	배포/판매/방송/지원 활동 건수(20), 서비스 이용 건수(30)	수요자 중심의 내용 편성의 적절성(50)
	전국적 국어 상담 지원 체제 구축을 통한 국어 생활 수준 향상	상담원 교육 횟수(10), 상담원 교육 만족도(30)	국어상담소 선정의 적절성(30), 상담소 관리·지원체계의 적절성(30)
	민간단체 행사 지원을 통한 국어 문화 관심 유발	참여자 만족도(30)	민간단체 선정의 적절성(40), 민간단체 관리 체계의 적절성(30)
	어문규범 중심의 질의응답을 통한 국민의 국어 사용 편의 도모	평균 처리 시간(40), 상담 만족도(60)	
	거리 문자 사용 환경 정비 지원을 통한 아름다운 언어 경관 조성	지원 활동 건수(40)	개선 노력의 적절성(60)
	국어 교육 프로그램 운영을 통한 국어 사용 능력 제고	교육 수강생 수(30), 교육 만족도(40)	교육 프로그램 개선 노력 정도(30)
	한글 이미지의 산업화를 통한 한글 문화 확산	산업화/기초 자료 발굴 건수(60), 홍보 행사 건수(40)	

전략 목표, 성과 목표, 성과 지표 체계 – 업무 수행 관점 III-4. 관점별 전략 목표, 성과 목표, 성과 지표

업무 수행 관점			
전략 목표	성과 목표	성과 지표(계량)	성과 지표(비계량)
소외 계층 언어 지원	이주 여성 및 외국인 근로자 대상 한국어 교육 및 교재 개발	교육 수강생 수(30), 교육 만족도(40), 결과물 배포 건수(15)	교육 프로그램 개선 및 확산 정도(15)
	이주 여성 및 외국인 근로자 대상 한국어 교육기관 지원	교육생 만족도(30)	민간단체의 적절성(40), 민간단체 관리 체계의 적절성(30)
	수화, 점자 표준화 및 사용자 편의성 증대	규정 만족도(40), 결과물 배포 건수(15), 보조 학습 자료 개발 건수(30)	규정의 개선 및 확산 정도(15)
한민족 언어 자료 수집 및 교류 활성화	새터민 언어 동질화를 통한 안정적 정착 지원	설문 응답자 수/교육 수강생 수(30), 설문 문항의 신뢰성(30)	설문 내용의 타당성/교육 프로그램 개선 및 확산 정도(40)
	한민족 언어 교류를 통한 민족 동질성 회복과 정보 교환 활용	학술대회 개최 횟수(10), 참여 인원(10), 구입 자료 건수(15), 정보 활용 도구 개발 건수	개최 목적과 정책의 연계성(30), 주제의 다양성과 전문성(20), 행사 진행의 완결성(15)
	남북 언어 통합 전략 마련	통합 전략 지원 도구개발 건수(30), 배포 건수(30)	정책과의 연계성(40)
	기관 간 정보 교류 협력 체제 구축	교류 횟수(20), 교류 인원/공동 사업 건수(20), 교류 지역(기관) 수(20)	대외 협력 활성화 정도(30), 기관의 이미지 향상 정도(10)

전략 목표, 성과 목표, 성과 지표 체계 - 업무 수행 관점 III-4. 관점별 전략 목표, 성과 목표, 성과 지표

업무 수행 관점			
전략 목표	성과 목표	성과 지표(계량)	성과 지표(비계량)
의사소통 체계 확립	규범의 정비를 통한 국어 생활의 편의 도모	심의/구축 건수(30), 회의 개최 횟수(20), 배포 건수(20), 결과 만족도(30)	
	언어 정책 협의회 운영을 통한 정책 개발 지원	회의 개최 횟수(20)	협의회 구성의 적절성(20), 협의회 논의 주제의 타당성(30), 정책과의 연계성(30)
	국어의 순수성 회복을 통한 의사소통 원활화	구축 건수(15), 회원 수(10), 참여자 수(10), 결과 활용도(35), 결과물 배포/홍보 건수(15)	순화 결과물 도출 체계 개선 노력(15)
	분야별 용어 정비를 통한 의사소통 원활화	협의회 개최 횟수(20), 결과 활용도(20), 통합 데이터 구축 건수(30)	지원 분야 선정의 적절성(10), 관리 시스템 활용성(10), 용어 정비 결과물 지원 체계 개선 노력(10)
	매체 언어의 개선을 통한 의사소통 체계 향상	공동사업/구축 건수(30), 결과 만족도(35), 배포 건수(15)	매체의 언어 개선 노력(20)
	국어 능력 향상 기반 마련을 위한 측정 도구 개발	측정 도구 개발 건수(30), 측정 방법 만족도(40)	측정 도구의 완결성(30)
	실생활 어휘 조사를 통한 국민의 어휘력 향상 도모	구축 건수(20), 배포/이용 건수(20)	어휘 선정의 적절성(20), 결과물의 활용성(40)
	국어 능력 검정시험 시행을 통한 국민의 국어 능력 향상	응시자수(30), 시행 횟수(20), 홍보 건수(10), 응시자 만족도(20)	평가 항목 개선을 위한 노력 정도(20)

전략 목표, 성과 목표, 성과 지표 체계 - 업무 수행 관점 III-4. 관점별 전략 목표, 성과 목표, 성과 지표

업무 수행 관점			
전략 목표	성과 목표	성과 지표(계량)	성과 지표(비계량)
국어 유산의 체계적 정리	사전 편찬을 통한 민족 문화 유산의 정리	집필/교열 건수(30), 웹 사전 이용건수(30), 웹 사전(내용) 이용만족도(20)	사전의 완결성 및 활용성(20)
	언어의 다양성 파악을 통한 상호 이해도 증진	구축 건수(40), 배포 건수(20)	언어 정책과의 연계성(40)
	한글 관련 고전 문헌, 한글 유물 정비를 통한 민족문화 이해도 증진	구축 건수(30), 배포(판매) 건수(20)	결과물의 활용성(20), 결과물의 품질(30)
국어 정보의 체계화와 통합 정보망 구축	한국어 통합 정보망 구축을 통한 국어 기초 자료 활용 강화	구축 건수(15), 통합 정보망 이용 건수(20), 결과물 배포 건수(15), 이용자 만족도(30)	국어 정보처리 기술로의 활용성(20)
	국어 교육, 국어 역사 자료의 체계적 정리를 통한 자료 활용성 강화	구축 건수(15), 자료 활용 건수(20), 결과물 배포 건수/회원 수(25), 이용자 만족도(40)	
	한국어 음성 자료의 체계적 정리를 통한 국어 이해도 증진	구축 건수(20), 자료 활용 건수(40), 이용자 만족도(40)	
	국어 연구 자료의 체계적 정리를 통한 국어학 연구 활동의 극대화	구축 건수(20), 시스템 활용 건수(30), 이용자 만족도(50)	
	한국어 통합 관리 시스템을 통한 정보 이용 환경 개선	구축 건수(20), 이용 건수(20), 이용자 만족도(35)	제공 정보의 적시성(25)
	국어 정보의 표준화를 통한 정보 소통 환경 개선	구축/검토 건수(40), 회의 개최 횟수(30)	표준 규격 반영 정도 (30)

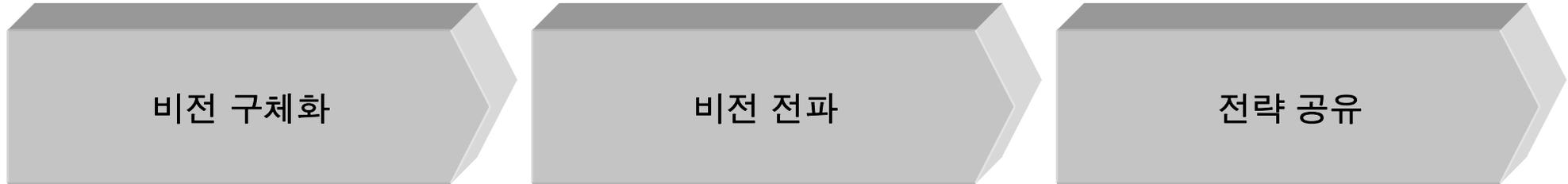
전략 목표, 성과 목표, 성과 지표 체계 – 업무 수행 관점 III-4. 관점별 전략 목표, 성과 목표, 성과 지표

업무 수행 관점			
전략 목표	성과 목표	성과 지표(계량)	성과 지표(비계량)
한국어 교육을 위한 제도 정비와 인적/물적 자원 개발	한국어 교육의 질 향상을 위한 제도 정비	신청 건수(30), 자격증 발급 건수(20), 제도 홍보 건수(20)	업무 절차의 효율성(30)
	수요자 중심의 한국어 교육 자료 개발 및 지원	배포 건수(15), 개발 건수(10), 개발 만족도(25)	개발 및 지원의 적절성(30), 개발 교재/선정 교재의 완성도(20)
한국어 확산을 위한 전 세계 네트워크 자원 활용 극대화	한국어 보급 전략 수립을 위한 상시 지원 체제 강화	구축 자료 건수(15), 교류 건수(20), 교류 지역 수(20)	수집 자료의 적절성(25), 지역 선정의 적절성(20)
	국내외 한국어 교육기관의 협력 체제 강화	구축 자료/공동 사업 건수(20), 교류 건수(25), 교류 지역 수(25)	지역/기관 선정의 적절성(30)
한국어 확산 거점 지역 발굴 지원	한국 언어 문화의 아시아권 확산 - 한류 상품을 활용한 한국어 교육 자료 개발	교육 자료 개발 건수(20), 배포/이용 건수(30), 교육 자료 만족도(30)	교육 자료 완성도(20)
	국외 한국어 교사 역량 강화	파견/초청 지역 수(25), 교육 대상자 수(20), 교육 만족도(30)	교육 과정의 개선 노력 정도(25)

고객 관점			
전략 목표	성과 목표	성과 지표(계량)	성과 지표(비계량)
한국어 사용 환경 편의성 증대	풍부한 언어 생활 관련 정보 제공	정보량(50)	정보의 질(50)
	언어 생활의 기준 제공	기준 만족도(50)	기준의 완결성(50)
최고의 언어 정책 서비스 제공	한민족 의사소통 체계 확립의 선도자	의사소통 체계 확립 서비스 만족도(100)	
	한국어 위상 강화의 선도자	위상 강화 관련 서비스 만족도(100)	
한국어에 대한 접근성 강화	한국어 학습 접근 통로의 다양화	접근 통로 수(30), 학습자 만족도(40)	한국어 접근 통로의 완성도(30)
	한국어 학습 기회 확대	한국어 학습자 수(30), 지역 수(30), 한국어 학습 지속 여부(20)	한국어 학습 기회 확대 노력(20)
최고 수준의 직장 만족도	직원 내부 만족도 향상	직원 만족도(100)	

IV. 향후 추진 과제

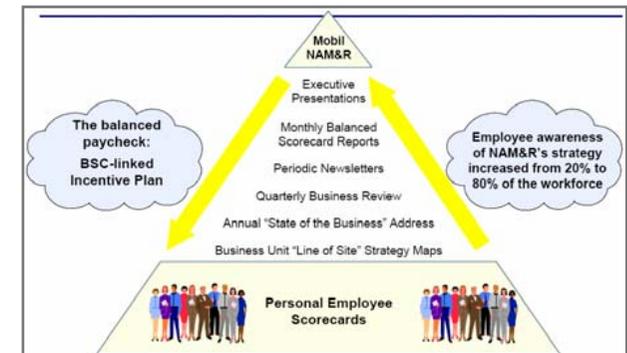
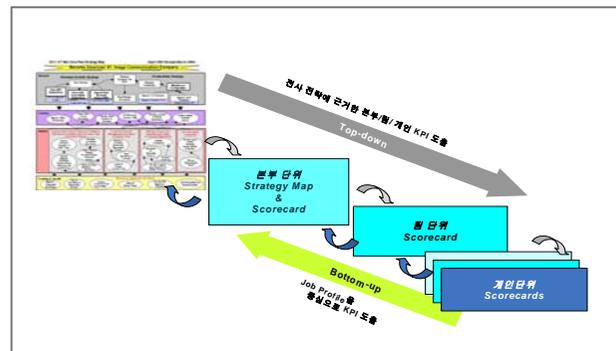
국립국어원은 성과 관리 혁신 전담팀에 의해 수립된 비전을 직원들이 공감할 수 있도록 직원들의 의견을 수렴하여 보완하고, 확정된 비전과 비전의 달성 방법을 직원들에게 적극 전파하는 노력이 필요함



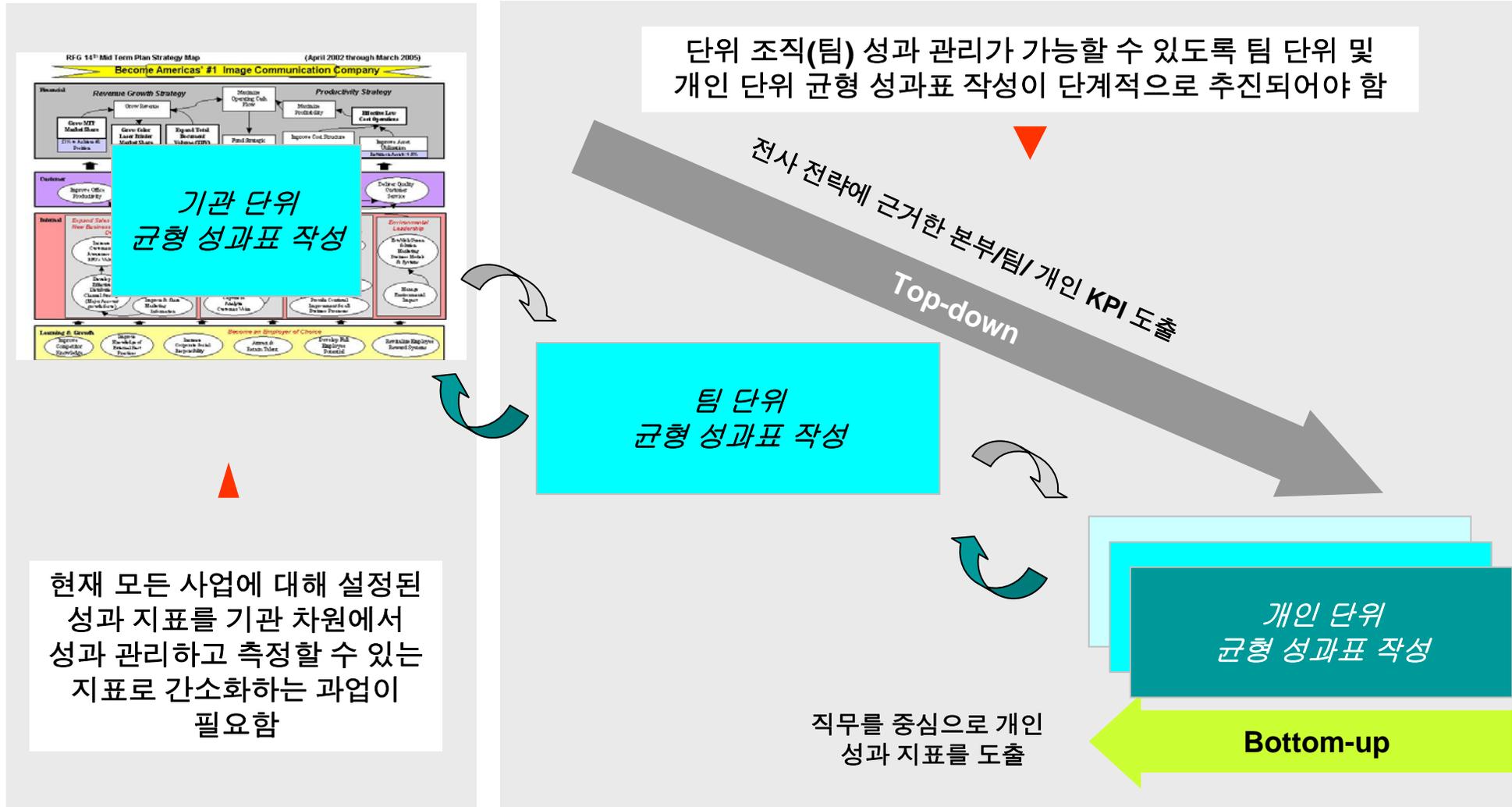
- 수립된 비전의 수용도를 높이기 위해 내용을 체계적으로 정리/보완
- 비전을 달성하기 위한 구체적인 수준을 각 영역별로 설정(타사 비전 선언문 참고)
- 구체화된 비전은 다양한 의사소통 경로를 활용하여 구성원들에게 전파
- 단위 조직별, 사업 영역별 업무가 비전과 어떻게 연계되는지에 대한 이해도 향상 유도
- 비전 달성을 위한 전략을 구체화하여 조직 차원에서의 공유 노력 필요
- 전략과 팀 및 개인 업무의 연계성을 명확하게 제시하고, 전략 목표 달성에 대한 보상 마련

비/전/선/언/문

우리는 2015년까지 영업이익 20억달러, 매출액 50억달러, 매장량 20억배럴을 달성하여 세계50위권 석유회사로 도약하는 세계적 국영석유회사가 되고자 한다.



본 성과 관리 체계 수립 과정에서 작성된 성과 지표는 사업 단위에 초점을 두고 작성되었으므로, 기관 단위 성과 관리를 위해서는 국립국어원 단위의 기관 성과 지표와 팀 단위 성과 지표로 분리 설정하는 과업을 추진하여야 함



현재 작성된 성과 지표는 기관 단위 균형 성과표와 단위 조직 균형 성과표 등으로 분리 작성된 후 관점별 적정 수준의 가중치를 부여하고, 관리가 용이하도록 성과 지표 정의서를 작성하여야 함(부록: 성과 지표 정의서 참조)

성과지표 정의서 (양식 및 설명)

KPI	해당 지표의 이름			기존 실적	2003	
관점	5가지 관점(이해관계자,고객,재무,프로세스,학습과 성장)중 해당 지표가 속하는 관점				2004	
전략목표	해당 지표가 측정하고자 하는 전략목표				2005	
목표 값	달성하고자 하는 목표치	가중치	해당 지표의 중요도	향후 목표	2006	
측정단위	비율/금액(단위포함) 등...	측정주기	연/반기/분기/월 중		2007	
KPI 설명	해당 지표를 통해 측정하고자 하는 항목 설명				2008	
설정배경	해당 지표를 측정하는 의의와 지표의 중요성 설명 (전략목표 달성을 위해 본 지표를 활용하여야 하는 당위성)				2009	
산출식	해당 지표의 구체적 산출방식 설명 • 용어 정의 및 한정 • 세부 구성내용			배점 구간		
목표설정근거	해당 지표의 목표치 설정 근거 (과거자료, 경쟁기관대비, 중요성 등)			등급	실적	점수
정보출처	실적집계를 위한 자료원			S		
집계부서	실적집계 담당부서	집계담당	담당부서 내 집계책임자	A		
				B		
				C		
				D		
				비고	• 점수는 100점 만점으로 계산	

• 본 보고서 30쪽에서 제시한 “성과 지표 정의서” 양식을 참고하여 성과 지표에 대한 상세한 내역을 작성하여야 함

• 이를 위해 본 보고서의 부록에 성과 지표 정의서 초안을 제시한 바, 이에 대한 추가적인 보완이 필요함

본 성과 관리 체계는 전략 목표 도출과 사업 단위 지표 개발에 중점을 두고 진행되었으므로, 본 성과 관리 체계가 계획한 성과를 달성할 수 있기 위해서는 성과 관리 운영 체계의 수립과 평가 및 활용 체계 수립이 필요함

