

지구촌 행복시대, KOICA가 함께합니다.

# 성과관리

2017.9.1(금)

KOICA 시민사회협력실

**KOICA**  
Korea International  
Cooperation Agency



# 목 차

## I. 성과관리 개요

- 성과관리 정의 및 의의
- 성과중심 관리체계를 수립하는 10단계

## II. PDM 및 성과관리 계획 작성요령

- PDM 양식
- PDM 예시
- PDM 작성시 유의사항

지구촌 행복시대, KOICA가 함께합니다.

# 1. 성과관리 개요

**KOICA**  
Korea International  
Cooperation Agency



# I. 성과관리 개요

## 1 성과관리 정의 및 의의

### 성과관리 정의

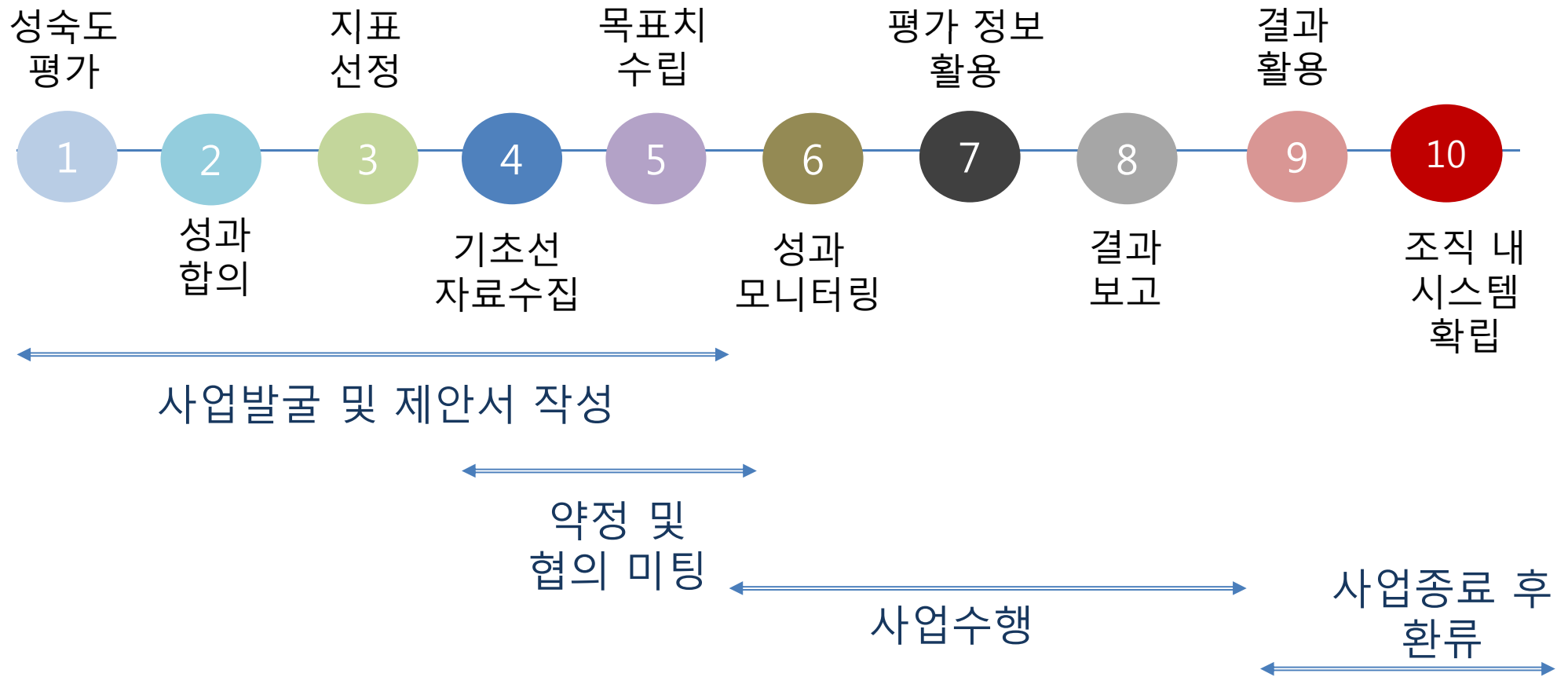
- ❖ 성과 : 사업을 통해 일어나는 긍정적 변화, 사업의 가치와 중요성을 입증하는 수단
- ❖ 성과관리 (UNDG 2011, KOICA 2015)
  - 사업이 의도한 성과/목표를 달성하는 방향으로 가고 있는지 점검하는 과정
  - 사업의 절차, 산출 재화와 서비스가 의도한 성과 달성에 기여할 수 있도록 모든 이해관계자가 직간접적으로 성과 달성에 기여하도록 하는 경영전략

### 성과관리 의의

- ❖ 성과중심의 사업 관리 체계가 효과적으로 운용되기 위해서는 사업의 기획-집행-종료와 평가에 이르기까지 사업의 전(全) 단계에 걸쳐, 성과 중심의 모니터링과 평가가 필요
- ❖ 성과지표를 활용하여 성과 달성 과정 모니터링, 성과 및 위기 관리 가능
- ❖ 성과관리를 통해 확보한 정보는 사업/전략의 수립과 변경, 예산 배분 등 주요 의사결정의 근거로 활용
- ❖ 궁극적으로 사업의 효과성과 책임성 제고

# I. 성과관리 개요

## 2 성과중심 관리체계를 수립하는 10단계



# I. 성과관리 개요

## 2 성과중심 관리체계를 수립하는 10단계

단계	내용
1. 성숙도 평가(readiness assessment)	<ul style="list-style-type: none"><li>• 기관의 역량과 의지 점검, 역할 및 책임, 장애 요인 등 분석</li></ul>
2. 성과(outcome)에 대한 합의 도출	<ul style="list-style-type: none"><li>• 이해관계자간 반복 협의를 통해 기대되는 성과를 함께 도출하고 공유함</li><li>-&gt;사업의 관심과 참여, 주인의식 제고</li></ul>
3. 모니터링을 위해 주요 지표 선정	<p>어떤 성과지표를 선정해야 하나?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 명확성</li><li>• 대상 및 주제 부합성</li><li>• 충분한 자료</li><li>• 비용 및 시간 효율성</li><li>• 모니터링 가능성</li></ul>

# I. 성과관리 개요

## 2 성과중심 관리체계를 수립하는 10단계

단계	내용
4. 기초선 자료 수집	<p>자료수집 방법</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 관계자/지역사회 인터뷰</li><li>• 현지 직접조사</li><li>• 포커스 그룹 인터뷰</li><li>• 직접관찰,</li><li>• 패널조사</li><li>• 전수조사</li><li>• 주요 자료/통계 활용</li></ul> <p>↑ 비형식적, 덜 구조적 ↓ 형식적, 구조적</p>
5. 목표치 수립	<ul style="list-style-type: none"><li>• 목표치 : 주어진 시간과 자원 안에서 달성하고자 하는 지표의 양적 값</li><li>• 각 지표 마다 목표치(연간단위) 설정 필요</li></ul>
6. 성과 모니터링	<ul style="list-style-type: none"><li>• PDM상의 성과지표 변화 추세 모니터링</li><li>• 단순 output뿐만 아니라 outcome, impact 모니터링</li><li>• 변화 추세를 점검하며 위험요인, 성공요인 분석</li><li>• 이해관계자의 참여 필요</li></ul>

# I. 성과관리 개요

## 2 성과중심 관리체계를 수립하는 10단계

단계	내용
7. 평가정보의 활용	<ul style="list-style-type: none"><li>성과 모니터링을 통해 습득한 정보 활용</li><li>향후 전략, 사업운영, 학습의 주요 수단으로 활용 가능</li><li>부정확한 정보, 부족한 정보, 왜곡된 정보는 활용 가치 낮음</li></ul>
8. 조사결과의 보고	<ul style="list-style-type: none"><li>PDM을 따라 각 성과지표별 측정치 보고</li><li>측정값에 따라 변화 추세(경향, 패턴), 사업의 영향력 분석</li><li>성공, 위험요인, 환경 변화 등 분석 수반</li><li>미흡한 성과, 미달성 성과의 경우 원인분석과 조치결과가 함께 보고되어야 함.</li></ul>
9. 조사결과의 활용	<ul style="list-style-type: none"><li>생성된 성과 결과 공유</li><li>성과 확산 및 투명성 제고</li></ul>
10. 조직 내 모니터링 및 평가 시스템 확립	<ul style="list-style-type: none"><li>기관의 필요성 인식</li><li>역할과 책임(공식적 업무 체계 확립)</li><li>역량</li></ul>



지구촌 행복시대, KOICA가 함께합니다.

## II. PDM 및 성과관리 계획 작성요령

**KOICA**  
Korea International  
Cooperation Agency



# II. PDM 및 성과관리 계획 작성요령

## 1 PDM 양식

목표 (Goal)	지표	지표정의	측정방법	기준치	목표치(Target)		목표치 선정 근거 및 산출방식	성과검증수단	지표 측정 빈도	지표 측정 주체
목적 (Purpose/Outcome)	지표	지표정의	측정방법	기준치	목표치(Target)		목표치 선정 근거 및 산출방식	성과 검증수단	지표 측정 빈도	지표 측정 주체
					Yr1					
					Yr2					
					Yr3					
					Yr1					
					Yr2					
산출물 (Output)	지표	지표정의	측정방법	기준치	목표치(Target)		목표치 선정 근거 및 산출방식	성과 검증수단	지표 측정 빈도	지표 측정 주체
					Yr1					
					Yr2					
					Yr3					
					Yr1					
					Yr2					
					목표치(Target)		목표치 선정 근거 및 산출방식	성과 검증수단	지표 측정 빈도	지표 측정 주체
					Yr1					
					Yr2					
					Yr3					
					Yr1					
					Yr2					
					목표치(Target)		목표치 선정 근거 및 산출방식	성과 검증수단	지표 측정 빈도	지표 측정 주체
					Yr1					
					Yr2					
					Yr3					
					Yr1					
					Yr2					

# II. PDM 및 성과관리 계획 작성요령

## 2 PDM 예시

목표 (Goal)	지표	지표정의	측정방법	기준치 (Baseline)	목표치 (Target)	목표치 선정 근거 및 산출방식	성과검증수단	지표 측정 빈도	지표 측정 주체
베트남 수공예 산업의 가치사슬 강화	커머스 플랫폼 매출	커머스 백오피스에 등록된 매출과 제휴를 통한 매출액, B2B를 통한 매출액	커머스 백오피스에 등록된 매출과 제휴를 통한 매출액, B2B를 통한 매출액 실시	0	300,000,000원	자사몰=5천 제류통한 매출=1.5억 B2B 및 오프라인통한 매출=1억	커머스 백오피스에 등록된 매출과 제휴를 통한 매출액, B2B를 통한 매출액 실시	1회(중요성)	파트너기관 KOICA
<b>목적 (Purpose/Outcome)</b>	<b>지표</b>	<b>지표정의</b>	<b>측정방법</b>	<b>기준치 (Baseline)</b>	<b>목표치 (Target)</b>	<b>목표치 선정 근거 및 산출방식</b>	<b>성과 검증수단</b>	<b>지표 측정 빈도</b>	<b>지표 측정 주체</b>
1. 수공예 상품성 향상	1.1 온라인 커머스 수공예 상품 디자인 선정심사 횟수 및 건수	온라인을 판매상품 등록을 위한 디자인센터의 디자인 선정심사 횟수(회)	디자인 선정 심사기록 검토	0	디자인 선정 심사 10회	(최소)자체 브랜드 상품 선정 심사 진행	디자인 선정 관리 위원회 운영 기록	온라인을 오픈 후 반기별 측정	파트너기관 KOICA
	1.2 자체 브랜드 상품 개수	온라인을 판매되는 자체 브랜드상품 개수(개)	출시상품 관리대장 검토 온라인 커머스 실시	0	자체 브랜드 상품 개수 10개		자체 브랜드 출시상품 관리대장 브랜드 카탈로그	브랜드 출시 후, 수시	
2. 수공예 상품 판로 확대	2.1 온라인을 거래처 수	타사 온라인을 제휴입점 개수(개)	입점계약서	0	Yr1 0 Yr2 3 Yr3 3	상품경쟁력에 따라 1개 입점시 최대 3개월 소요, 적구판매 제휴점이 적음	입점계약서	매년 하반기 1회	파트너기관 KOICA
	2.2 온라인을 이용자 수	자사온라인몰에 등록된 회원수와 방문자수	백오피스에 등록된 회원수와 UV 실시	0	회원수 3000명, UV 월평균 2000	2년운영으로 회원수 모집 기준이며, UV	백오피스에 등록된 회원수와 UV	3년차 하반기	
	2.3 온라인을 입점 상품 개수	온라인을 판매되는 사업활동(간선행, 박람회 참가 등)과 연계된 타 브랜드 상품 개수(개)	온라인 커머스 등록 제품목록 운영일지 검토 및 실시	0 150 350	Yr1 150 Yr2 200 Yr3 250	매년 10개이상의 상인소싱	온라인 커머스 등록 제품목록	매년 하반기 1회	
<b>산출물 (Output)</b>	<b>지표</b>	<b>지표정의</b>	<b>측정방법</b>	<b>기준치 (Baseline)</b>	<b>목표치 (Target)</b>	<b>목표치 선정 근거 및 산출방식</b>	<b>성과 검증수단</b>	<b>지표 측정 빈도</b>	<b>지표 측정 주체</b>
1. 디자인센터 설립 및 운영	1.1 디자인센터 설립 건수	Vietrade 내 공간 리모델링을 통한 디자인센터 구축(개)	보고서 검토 현장조사	0	1개	사업기간 내 구축 디자인센터 1개	반기 현황보고서 현장조사	1차년도	파트너기관(KIDP) KOICA
	1.2 컨설팅 횟수	디자인센터 제공 유상 컨설팅 지원 횟수(회)	컨설팅 운영일지 및 운영 결과보고서 검토	0	Yr1 1회 Yr2 유상 2회 Yr3 유상 4회	(1차년도)선발 수공예업자 대상 1회 (2차년도)의무 그룹컨설팅 2회 (3차년도)유상 컨설팅 4회	디자인센터 컨설팅 일지 컨설팅 결과보고서 컨설팅 만족도 평가지	2, 3차년도 매반기	
	1.3 전시회 참가 기업수	디자인센터 지원 국내외 전시회 참가 베트남 수공예 업체 수(곳)	전시회 참가 기업 명단 전시회 참가 보고서 검토 현장실사	0	Yr1 0개 Yr2 4개 Yr3 8개	(2차년도)한국전시회 참가업체 수 (3차년도)한국/베트남 전시회 참가업체 수	전시회 참가기업 지원계획서 전시회 참가 결과보고서 전시회 참가기업 만족도 평가지	2, 3차년도 매반기	
2. 상품개발 및 브랜드 구축	2.1 브랜드 전략 교육(워크샵) 횟수	상품개발 및 브랜딩 구축을 위한 워크샵 및 집중교육 실시 횟수(회/명)	교육 결과보고서 검토	0	Yr1 워크샵 1회 9명 집중교육 3회 9명 Yr2 집중교육 4회 3명 Yr3 집중교육 4회 3명	선정팀(3팀) 평균지원(3명) 고려, 분기별 1회 실시	반기 현황보고서 교육 사진 교육 결과보고서	매반기 (2017년-2020년/총 6회)	파트너기관(KOA) KOICA
	2.2 브랜드 구축 및 상품개발 진행률	디자이너 선발 및 교육을 통한 자체브랜드(상품) 구축 진행률(%)	운영보고서 검토 현장실사 시제품 수공예업자 계약서 양산제품	0%	Yr1 30% Yr2 65% Yr3 100%	디자이너/팀 선발 10% 시제품 제작 10% 최종 우수팀 선발 10% 적정 수공예업자 연계 10% 라인업 확대 10% 1차 양산 15% 제품 시판테스트 10% 2차 양산 15% 홍보 10%	반기 현황보고서 실시	매반기 (2017년-2020년/총 6회)	
3. 온라인커머스 구축 및 운영	3.1 온라인커머스 구축 건수	글로벌 전자상거래가 가능한 온라인커머스 구축 건(개)	보고서 검토 온라인몰 실시 (URL 접속)	0	1	사업기간 내 구축 온라인 커머스 1개	반기 현황보고서 온라인 커머스 페이지	1차년도 상반기	파트너기관(베트남) KOICA
	3.2 온라인커머스 운영 가이드라인 수립 건수	온라인커머스 운영에 필요한 조직구성, 운영정책 등 기본 운영 방침 수립 건수(개)	보고서 및 운영 가이드라인 검토	0	3개(배출정책, 환불 및 교환정책, 커머스운영정책)	자사 국내 온라인 커머스 운영정책 비교	반기 현황보고서 운영 가이드라인		

# II. PDM 및 성과관리 계획 작성요령

## 3 PDM 작성시 유의사항

### 사업논리모형(Project Design Matrix)

- ❖ 충실한 사전조사 필수 -> 사업기획의 품질 제고 및 사업 효율성 향상에 영향
- ❖ 문제 및 목표분석 기반 논리적으로 작성 -> 문제분석 결과, 도출된 목표, PDM은 일치해야 함.
- ❖ 해당 사업을 통해 달성 가능한 목표 설정
- ❖ 단기-중기-장기목표 구분
- ❖ 목표, PDM, 성과지표는 이해관계자간 합의, 공유되어야 함.
- ❖ 개발협력 가치 연계 지표, 비즈니스 가치 연계 지표 선정
- ❖ 성과관리 담당자 설정 필수(관련 예산(조사비용, 분야 전문가 등) 고려 필요)

# II. PDM 및 성과관리 계획 작성요령

## 3 PDM 작성시 유의사항

- ❖ 객관적이고 신뢰할 수 있는 자료 활용(구체적 실적 및 성과 제시)
  - 유사사업 성과/결과/평가보고서 분석
- ❖ 논리성 및 목표간 준위 반복 점검
- ❖ 성과지표
  - 성과(output, outcome) 달성 여부와 달성의 정도를 점검하기 위해, 성과지표를 수립
  - 의도한 성과/변화의 달성에 대한 객관적 근거를 제공한다는 점에서 성과관리에 있어 가장 핵심적이고 중요한 도구
  - 성과지표 개수, 조사방법, 분석방법 선정 시 시간 및 예산 고려 필요
  - **(최소한의 성과지표 선정)** 의도한 목표의 달성 정도를 측정할 수 있도록 충분하면서도, 최소한의 개수로 지표를 선정
  - **(객관적·정량적 지표 선정)** 객관적, 정량적인 지표를 우선적으로 선정하고, 정성적인 지표는 보완하는 용도로 활용
  - **(단계별 성과에 부합하는 지표)** 사업의 투입물, 활동 중심이 아닌, 달성하고자 하는 목표의 달성 정도를 측정하는 지표를 활용함.
  - **(참고자료)** 2017 KOICA 분야별 표준지표 Pool과 각 지표에 대한 정의서 참고

# 감사합니다

지구촌 행복시대, KOICA가 함께합니다.