

제 9 절 국립축산과학원 종합평가

1. 국립축산과학원 기관 현황

1) 연혁

- 1952. 5. : 농림부 중앙축산기술원으로 발족
- 1962. 3. : 농촌진흥청 축산시험장으로 개편
- 1969. 4. : 농촌진흥청 축산시험장과 농림부 국립종축원으로 분리
- 1994. 12. : 축산시험장과 국립종축원을 통합 축산기술연구소로 개편
- 2001. 1. : 책임운영기관 지정 운영
- 2004. 1. : 축산기술연구소를 축산연구소로 개편
- 2007. 6. : 축산연구소를 축산과학원으로 개편
- 2008. 10. : 축산과학원을 국립축산과학원으로 개편

2) 조직, 인력 및 예산

- 조직 : 2부 12과 1팀 3시험장

국립축산과학원(321)															
기 획 조 정 과	운 영 지 원 과	기 술 지 원 과	축산생명환경부(88)					축산자원개발부(115)					한 우 시 험 장	가 축 유 전 자 원 시 험 장	난 지 축 산 시 험 장
			동 물 바이 오 공 학 과	동 물 유 전 체 과	축 산 물 이 용 과	축 산 환 경 과	영 양 생 리 팀	가 축 개 량 평 가 과	낙 농 과	양 돈 과	가 금 과	초 지 사 료 과			
18	22	14	26	14	17	20	11	24	26	22	19	24	26	23	15

○ 인력

(단위 : 명, '13. 12. 31 기준)

구분	계	고위	4급	5급	6급	7급	8급	9급	연구·지도직	
									관	사
정 원	321	3	8	7	8	13	28	85	53	116
현 원	318	3	8	7	8	48	51	23	54	116

○ 예산

<세출예산>

(단위 : 백만원, %)

구 분	2013 예산	전년도 이월액	예산현액 (A)	2012결산 (B)	불용액	이월액	집행율 (B/A)
합 계	62,759	651	59,839	58,901	287	651	98.4
인건비	20,303		19,110	19,021	89	0	99.5
기본경비	2,120		1,992	1,991	1		99.9
총액인건비 대상	1,514		1,509	1,508	1		99.9
총액인건비 비대상	606		483	483	0	0	100
사업비	40,336	651	38,737	37,889	197	651	97.8
시험연구비	23,617		24,828	24,826	2		100.0
연구기반시설	7,169	651	7,943	7,147	145	651	90.0
시험장비	3,256		2,994	2,993	1		100.0
기타연구비	3,256		1,980	1,931	49		97.5
축산연구정보화	989		992	992			100.0

3) 기관의 주요 임무

- 동물생명공학을 이용한 바이오 신소재 개발
- 동물유전자원의 다양성 확보 및 고부가가치 축산물 개발
- 기후변화대응 미래 축산기술 개발
- 축산물의 안정생산기술 개발

- 축산물의 경쟁력 제고·수출기술 개발
- 사료비 절감 및 조사료 생산·이용기술 개발
- 자연순환형 친환경 유기축산기술 개발
- 축산자원을 이용한 신재생 에너지 및 에너지 절감기술 개발
- 축산물 및 축산식품의 처리·저장, 안전성 확보 및 기능 해명 기술 개발
- 신기능성 축산식품 부가가치 향상기술 개발
- 축산 관련 연구개발 어젠다(Agenda) 사업 지원
- 축산관련 기술개발과 보급에 관한 사항

4) 2013년도 사업목표

- 미래대비 동물자원 활용기술 개발
- 지속가능한 축산기술 강화
- 축산물 안정 소비 강화
- 미래지향적 조직체계 구축

가. 미래대비 동물자원 활용기술 개발

- 가축유전자원 보존과 씨가축 개발 및 보급
- 동물생명공학 활용 신소재 개발기술 평가

나. 지속가능한 축산기술 강화

- 친환경 가축생산기술 개발 및 보급
- 농가생산기반 강화기술 개발 및 보급

다. 축산물 안정 소비 강화

- 축산식품의 부가가치 및 안전성 향상기술 개발 및 보급

라. 미래지향적 조직체계 구축

- 지속가능경영의 실천
- 고객만족경영의 실천

2. 국립축산과학원 평가 결과

1) 기관 총평

- 국립축산과학원은 타 기관과 비교할 때 비전·전략 부문은 우수한 편이나, 운영 효율성을 비롯한 3개 부문은 유사한 수준으로 판단됨
- 비전·전략 부문의 경우 기관장은 기관의 비전과 사업계획 달성, 주요 현안 과제 해결을 위해 비전 및 전략을 도출하고 이와 연계한 실행계획을 마련하는 등 노력을 수행하였으나, 이 과정에서 기관장이 실질적으로 노력 및 참여하거나 다양한 이해관계자의 의견을 수렴한 실적이 다소 미흡함
 - 기관의 추진전략, 사업목표 및 추진과제, 성과지표가 비교적 체계적이고 연계성이 높은 편이고, 성과지표 개선 과정에서 글로벌 지표를 벤치마킹하고자 한 점은 긍정적임. 다만 일부 지표의 결과지향성과 목표의 도전적 설정을 위한 유인체계가 미흡하여 개선이 필요함
- 운영효율성 부문의 경우 먼저 조직 관리 측면에서 중장기 조직 및 인력 운영 계획을 수립하는데 있어 자체 조직진단을 통해 우선 해결 과제를 도출하고 이를 반영함으로써 적실성 높은 관리 계획을 수립하기 위해 노력함. 다만 조직 관리 전략과 조직 전략체계와의 연계성이 미흡하여 조직 체계 정비, 구조 개편 노력 등이 기관의 목표 달성과 성과 향상에 기여한 구체적인 실적을 확인할 수 없음
 - 인사 관리 측면에서는 소통 및 공유 기반 교육훈련 프로그램 운영, 건전한 조직 문화 형성 노력 등 조직 구성원들의 동기 부여를 위해 다양한 노력을 전개하고 있음. 다만 성과 평가제도와 기관의 성과 목표와의 연계성이 다소 부족하고, 안정적인 조직 운영을 위해 저성과자들에 대한 특별 관리체계 구축이 필요할 것이라 판단됨
 - 재정, 회계 및 예산관리 노력의 적절성은 전반적으로 타 지표 대비 양호한 수준이며 유형간 비교에서는 우수, 유형내 비교에서는 평균 수준으로 평가됨

- 운영성과 부문의 경우 먼저 전반적으로 기관 성과지표의 가중치가 기관의 핵심 업무와 주요 성과에 보다 높게 배정된 것으로 판단됨. 그리고 자체평가의 기준 및 방법은 안전행정부 지침을 준수하였고, 자체평가단과 운영심의회는 기관의 운영 성과에 대한 분석 의견과 대안, 성과지표의 개선 방안 등을 제시하고자 노력함. 다만 자체평가단과 운영심의회 구성에 일부 분야가 제외되어 있고, 일부 운영심의회 위원의 기관 성과와 향후 발전방향에 대한 의견 제시가 미흡한 점은 개선이 필요함
 - 행정 프로세스 과제 도출에 있어 가치사슬모델 적용 및 기관의 특성을 고려한 업무 프로세스 분석을 기반으로 부문별 행정 프로세스 제고 전략을 구축하였으나, 외부 이해관계자로부터의 의견수렴 노력은 다소 부족한 것으로 판단됨
 - 고객만족도 제고를 위해 CS 경영전략 체계와 로드맵을 수립하고 이를 실행하기 위한 자체 VOC 통합관리시스템 구축(2014)을 추진함. 홍보 이슈 분석 및 주간별 모니터링을 바탕으로 홍보계획을 수립하는 등 노력을 수행하였으나 홍보활동에 대한 정기적인 점검을 기초로 개선점을 도출할 수 있는 환류체계를 마련할 필요성이 있음
- 환류 부문의 경우 전년도 자체평가 및 관리역량평가의 지적사항을 정리·분석하고, 이를 전략 수립, 성과지표 개선, 업무효율성 개선 노력 등에 반영하였으나, 평가결과에 따른 기관운영 개선이 직접적인 경영성과 개선으로 연계된 사례는 제시되지 않음

2) 고유사업평가 결과

(1) 평가 개요

가. 평가 체계

○ 자체평가단 구성

구 분	성 명	소 속
위원장	오 영 균	수원대학교 행정학과 교수

구 분	성 명	소 속
위원	이 용 범	서울시립대 환경원예학과 교수
위원	이 정 규	경상대학교 축산학과 교수
위원	진 현 정	중앙대학교 산업경제학과 교수
위원	서 상 택	충북대학교 농업경제학과 교수
위원(간사)	송 금 찬	농촌진흥청 창조행정법무담당관실 연구관
위원	김 명 수	농촌진흥청 연구정책과 연구관
위원	류 경 열	농촌진흥청 연구성과관리과 연구관

○ 자체평가단 운영 실적

<2013년도 고유사업 평가>

- 일 시 : 2014. 1. 28(화), 14:00 ~ 16:10
- 참석인원 : 수원대 오영균 교수(위원장) 등 8인

<2013년도 자체평가 운영에 대한 설문조사>

- 일 시 : 2014. 1. 27 ~ 2. 3(7일간)
- 방 법 : 이메일을 통한 설문조사
- 참석인원 : 수원대 오영균 교수(위원장) 등 6인

○ 운영심의회 구성

구 분	성 명	소 속
위원장	임 승 빈	명지대학교 행정학과 교수
위원	박 권 우	고려대학교 생명공학부 교수
위원	진 동 일	충남대학교 동물자원과학부 교수
위원	오 영 균	수원대학교 행정학과 교수(자체평가위원장)
위원	기 정 노	농촌진흥청 기획조정관 국장
위원	허 건 양	농촌진흥청 연구정책국 국장
위원	이 범 승	농촌진흥청 농촌지원국 국장
간사	김 종 배	농촌진흥청 창조행정법무담당관 담당관

○ 운영심의회 운영 실적

- 일 시 : 2014. 2. 5(수), 10:00 ~11:40
- 장 소 : 농촌진흥청 본관 제3회의실
- 참석인원 : 8명(임승빈 명지대 교수 등 외부 4명, 내부 3명, 간사)
- 안 건 : 2013년도 기관 고유사업 평가결과 심의·확정 및 2014년 사업 계획 심의

나. 평가 방법

○ 기본 방향

- 기관간 서열화를 위한 평가방식은 지양하고 평가결과가 업무 효율성, 사업성과 향상에 실질적으로 도움이 될 수 있도록 추진
- 국민행복 등 새 정부의 4대 국정기조를 뒷받침하고, 개방·공유, 소통·협력의 정부 3.0 달성을 통한 국민 맞춤형 서비스 강화
- 과학적·체계적 평가로 평가점수의 관대화를 방지하고 수용성 향상
 - (내부평가) 계획·시행과정의 적절성, 목표 달성도, 정책 효과성 등 사업추진의 모든 단계에 대한 정량·정성평가를 병행
 - (외부평가) 고객만족도는 안전행정부 「책임운영기관 평가업무 처리 지침('13.9)」의 평가방법을 준용

○ 평가점수 부여 방법

- ① 내부평가 : 사업계획의 적절성(10%) + 성과지표의 적절성(20%) + 목표 달성도(50%) + 시행과정의 적절성(10%) + 정책의 효과성(10%)

<측정 방법>

① 성과지표별 평가 정량적 평가

- 평가지표의 적절성(20%) : 성과지표 목표치의 도전적 설정 여부 등
- 평가지표의 목표 달성도(50%) : 성과지표 실적치의 목표치대비 달성률

② 추진실적 평가 정성적 평가

- 사업계획의 적절성(10%) : 중장기사업계획 및 단년도 사업의 연계성 등
- 시행과정의 적절성(10%) : 국민소통 협업행정추진 활성화 수준 등
- 정책의 효과성(10%) : 경제적 파급효과 기술가치 평가 고객만족도 평가여부

② 외부평가(고객만족도) : 안행부 설문조사 분석결과 점수에 따른 등급별 점수를 부여하되 만족도가 상승한 경우 가산점을 합산한 점수를 부여 (원점수+가산점)

* 책임운영기관종합평가세부계획('13.12)에 따라 고객만족도 가중치는 전체 점수의 10%로 설정

< 가산점 부여 기준 >

i) '12년도 점수가 90점 이상인데 상승한 경우 : 향상점수×1
 ii) '12년도 점수가 90점 미만 80점 이상인데 상승한 경우 : 향상점수×0.5
 iii) '12년도 점수가 80점 미만인데 상승한 경우 : 향상점수×0.3

등급	1	2	3	4	5	6	7	8
만족도 점수 * 미만/이상	100~90	90~85	85~80	80~75	75~70	70~65	65~60	60~0점
점수 (가중치 환산)	10	9	8	7	6	5	4	3

다. 평가 항목

평가지표	구분 (계량, 비계량)	평가점수 (100점 만점)	지표 가중치	최종점수 (평가점수* 가중치)
1. 성과지표 정량평가(73%)		* 최종점수(평가점수*가중치/90*0.63)		
시범사업 농가소득 증가율	계량	100	11	7.70
연구비 10억원당 기술이전 건수	계량	93.7	5	3.28
연구개발 투자효율성 지수	계량	93.57	10	6.55
고능력 종축보급률	계량	95.00	11	7.32
유전자원 관리효율지수	계량	93.50	6	3.93
생명공학기술이용 신소재 신제품개발 증가율	계량	95.00	7	4.66
가축분뇨자원화율	계량	92.80	10	6.50
조사료신제품종자자금율	계량	88.50	8	4.96
고품질·기능성축산물개발 지수	계량	97.00	12	8.16
연구비 1억원당 평균 논문수	계량	97.90	10	6.85
소계			90	59.91
고객만족도	계량	원점수 :83.3점 가산점 :0.30점	10	83.60점 (3등급 8점)

평가지표	구분 (계량, 비계량)	평가점수 (100점 만점)	지표 가중치	최종점수 (평가점수* 가중치)
소계			100	67.91/73점
2. 추진실적 정성평가(27%)		* 최종점수(평가점수*가중치*0.27)		
계획수립의 적절성	비계량	93.87	33.3	8.44
시행과정의 적절성	비계량	85.64	33.3	7.7
정책의 효과성	비계량	85.27	33.4	7.69
소계			100	23.83/27점
총	계			91.74/100

(2) 평가 결과

- 국립축산과학원의 고유사업평가는 BSC 4개 관점 11개 평가지표를 대상으로 이루어졌으며, 평가지표는 모두 계량지표(고객만족도 통합조사 1개 포함)로 구성됨(성과지표에 대한 정량평가 73%, 추진실적에 대한 정성평가 27% 실시)
 - 당초 수립된 2013년 사업계획서(2013. 3)에 대한 변경이 있었으나(2013. 6) 평가미흡사항 반영 외에 지표 및 목표치의 변경은 없음
- 자체평가단을 사업 분야 전문가(환경원에 전공, 산업경제 전공, 농업경제 전공, 축산 전공 각 1인), 행정 전문가(행정 전공 1인), 소속 중앙행정기관 실무담당 공무원(연구관 3인) 등 총 8인으로 구성함
 - 자체평가단은 사전 준비된 평가항목과 지표에 따라 기관에서 제출한 성과평가보고서를 검토하고, 현장방문, 질의응답 등의 확인·점검을 거쳐 최종 평가하였으며(2014. 1.28), 운영심의회는 동 평가결과를 원안대로 가결함(2014. 2. 5)
- 고유사업에 대한 자체평가 결과, 총점 91.74점으로 전년도(97.13점)에 비해 대폭 하락한 수준이며, 계량지표인 시범사업 농가소득 증가율을 제외한 모든 평가지표가 목표를 달성하지 못함
 - 이는 기관장과 구성원이 수립단계부터 목표에 대한 공감대를 형성하고 성과 제고를 위한 노력을 기울였지만, 성과지표 정량평가의 연구개발 투자효율성 지수와 조사료 신제품 종자 자급율 지표의 실적이 저조하

고, 추진실적 정성평가가 상대적으로 낮게 나타난 결과로 판단됨. 그리고 시범사업 농가소득 증가율이 34.2%, 유전자원 관리효율 지수가 16.9% 향상하는 등의 성과는 긍정적으로 평가되나, 일부 지표의 대표성 및 도전성 확보를 위한 노력이 필요함

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 비전·전략

가. 기관장 리더십

- 국립축산과학원의 비전과 사업계획 달성을 위한 기관장의 노력 및 성과 측면에서 보면 다음과 같은 우수한 점을 보임
 - 기관의 설립목적과 특성을 반영하여 비전 및 전략을 도출하고, 이와 연계하여 충실하게 실행계획을 마련함. 특히 기존 전략체계를 Zero Base에서 분석·진단하고 개선활동을 통해 국정과제와 연계된 전략체계를 재정립한 점은 매우 적절함. 그리고 기관장의 리더십을 환경분석 외의 환경으로 설정하고 이를 토대로 과학적인 기법과 Bottom-Up 방식으로 통해 구성원의 요구와 의견을 수렴하여 일련의 전략체계를 구축하였고, 국정과제별 핵심사업 및 부서를 선정하여 사업의 실천력을 확보하고 핵심부서의 실행력을 강화하기 위해 인력배치 및 재원지원 활동을 전개한 것은 매우 타당함
 - 기관장은 기관의 자원 및 영역한계 극복을 위하여 융합행정 등 다른 기관과 협력을 통해 성과창출에 기여함
- 다만 다음의 사항에서 다소 아쉬운 점이 나타남
 - 비전, 전략을 체계적으로 도출(재설정, 수정 포함)하고 설정하는 과정은 합리적이고 타당성을 확보하고 있으나, 이 과정에서 기관장이 실질적으로 노력 및 참여한 사례는 반영·구체화 되어 있지 못함
 - 대내외 이해관계자와 비전 및 전략(전략이행 기반 구축을 위한 대외협력활동) 등을 공유하였으나, 목표별 대상과 활동이 명확하게 구분되어 선택과 집중하는 전략적 활동은 다소 미흡하고, 구체적인 실적 또한 도출·명시되지 않음(성과가 아닌 단순한 결과로 판단됨)
 - 기관장이 기관의 비전과 목표를 달성하기 위해 조직·인사·예산 등의 분야에서 제도나 조직을 새로이 도입·개편한 실적은 다소 부족함
 - 기관장이 기관의 자원 및 영역한계 극복을 위하여 융합행정 등 다른

기관과 협력한 실적은 존재하나, 매우 단편적(대외협력의 대상별 목표가 구체적이지 못함)이고 일상적이며 이를 통한 가시적이고 구체적인 실적(다양한 융합과제 발굴 및 성과창출)은 부재함

○ 따라서 다음의 사항을 지속적으로 개선·추진하기를 권고함

- 리더십 체계를 대상별로 구분하여 전략적으로 추진하는 것을 넘어 대상별 뿐 아니라 중장기적, 또는 해당년도에 집중해야할 우선순위를 도출하고 이에 대한 구체적인 실행방안과 피드백 시스템을 마련하는 것이 병행되어야 할 필요가 있음
- 전략적이고 장기적인 기관의 운영 및 관리를 위하여 체계화된 원장님의 리더십의 전략 및 실행계획(또는 CEO 운영지침, CEO 로드맵 등)을 수립과 소속직원에 대한 공유·전파가 필요함
- 대내외 이해관계자에게 비전·전략을 공유·전파 할 수 있는 대상별 구체화된 채널을 구축할 필요가 있으며, 채널별 그리고 대상별 콘텐츠도 일정기간(월, 분기)단위로 설정할 필요가 있을 것으로 판단됨
- 융합행정을 위한 다양한 시도 시 예상되는 성과(예산절감, 프로세스 단축, 고객의 확대 등)를 설정하고 향후 성과도출 후 비교·분석을 통해 반드시 피드백활동도 병행되어야 함

○ 기관의 주요 현안과제 해결을 위한 기관장의 노력 및 성과에 있어서는 다음과 같은 우수한 점을 보임

- 정책변화에 대응한 주요현안과제를 도출하고 사업추진방향을 설정하기 위한 기관장의 일련의 노력은 절차적으로 합리적이며 이에 대한 성과도 비교적 우수함. 특히 국정기조 분석을 토대로 정부 3.0과의 연계성을 강화한 전략체계를 도출하였고, 현안해결을 위한 기관장의 전략적 의지가 내외부이해관계자를 대상으로 적절하게 표출·실현되고 있으며, 기관의 고객서비스 향상 전략부재를 인식하고 CS개선을 위한 구체적 전략의 구축을 추진한 점은 매우 우수함(기관장의 문제의식에서 출발하여 해결노력까지 일련의 과정에 있어서도 과학적이고 객관적인 방법론을 활용하였으며 주요성과도 긍정적임)

○ 다만 다음의 사항에서 다소 아쉬운 점이 나타남

- 기관장이 사기양양을 위해 구성원 및 업무현장 등 다양한 이해관계자의 의견을 수렴한 실적이 다소 미흡함. 특히 다양한 방법(외부자문단,

정책간담회, 설문조사 등)을 통해 연안과제 Pool을 도출하거나 이를 통해 과제(핵심·전략·일반 현안과제)를 도출하고 이에 부합하는 해결 방안과 실행계획을 수립한 일련의 활동은 부재하며, 내부조직원의 의견수렴을 위한 정례화된 활동 및 요구사항을 수렴할 수 있는 다양한 채널은 다소 부족함

- 기관의 주요 사업관련 과제 해결을 위한, 그리고 구성원 사기와 업무성과 제고를 위한 기관장의 구체적 활동은 다소 부족함

○ 따라서 다음의 사항을 지속적으로 개선·추진하기를 권고함

- 기관의 현안과 조직원의 애로사항을 주기적, 체계적으로 수렴할 수 있는 공식·비공식 채널을 설정·구축하여야 함. 또한 다양한 채널을 통해 수집된 의견은 Pool로 관리하여 진척사항과 해결여부, 자원투입 실적 등을 모니터링 할 필요가 있음
- 내부조직원의 의견수렴(애로사항 등)과 조직에서 발생한 현안을 인지하여 선제적으로 대응하기 위한 공식적·비공식적인 시스템과 제도를 구체화할 필요가 있음(향후 다양한 제도 및 시스템을 도입·실행하여 가장 합리적이고 효율적인 제도 등을 활성화하는 노력이 필요함)
- 비전과 전략을 달성하기 위해 조직의 효율성을 제고하고 일하기 즐거운(활기찬 직장 만들기 등) 조직(GWP)을 구현하기 위해 기관의 특성(조직 문화 및 조직원 구성적 특성 등)을 반영한 프로그램을 활성화(개발 및 공유·확산)할 필요가 있음

나. 사업계획의 적합성

○ 국립축산과학원은 기관 특성과 목표 및 사업계획의 부합성 확보를 위해 PEST분석, SPRO분석, SWOT분석 등을 활용하여 업무환경 분석을 실시함. 그 결과를 2011년-2013년 사업운영계획서와 2013년 사업계획서에 적용한 점은 긍정적인임. 동 분석을 기초로 제시된 기관의 추진전략, 사업 목표 및 추진과제가 비교적 체계적이며 연계성 또한 높은 편임

- 기관의 미션-비전-전략적 방향-중장기 목표-전략과제 등이 비교적 체계적으로 구성되고, 사업별/부서별 목표도 비교적 명확하게 정립됨. 그리고 사업계획서에 제시되고 있는 고유사업은 기관의 특성을 반영하고

대표성이 확보되었으며, 관리역량 강화를 위해 서비스 수준 향상과 기관운영 개선 등의 노력을 제시함

- 다만 기관의 개선을 위한 국내외 우수기관 및 유사기관에 대한 벤치마킹 결과의 적극적 활용이 필요하고, 연구형 기관의 성격을 감안하더라도 재정경제성 제고를 위한 구체적 대응방안이 미흡함
- 기관의 사업운영계획서(2011년-2013년)와 사업계획서는 비전-목표-활동계획 등의 필수요소를 갖추고 있으며, 동 계획을 통해 달성하고자 하는 전략과제별 목표를 제시하고 있음
 - 2013년 5월 책임운영기관 평가결과 지적사항에 대한 개선 계획을 수립하고 당초 수립된 2013년 사업계획서중 행정효율성과 고객 서비스 제고 분야를 운영심의회 승인을 거쳐 변경함. 그리고 농업진흥청은 중장기 발전계획의 성격을 띠고 있는 '제6차 농업과학기술 중장기 기술개발 계획(2013년-2022년)'을 5년 단위로 수정·보완하고 있으며, 동 계획과 사업운영계획, 사업계획이 체계적으로 연계됨. 또한 2013년 기존 전략체계와 국정과제 연계를 위해 중장기 전략체계의 재정립을 추진한 점은 긍정적임
- 기관은 합리적·체계적인 사업목표 및 추진계획을 수립·추진하기 위해 노력하였고, 조직개편, 중기재정운용계획(2013년-2017년), 중기인력계획(2013년-2017년), 추진계획 점검체계의 구축을 통해 전략과제의 추진력 확보 및 실현가능성 제고를 도모함
 - 동 계획의 실행력 강화를 위한 전략적 성과관리체계(ATIS 등)를 운영하였으며, 책임운영기관 운영개선TF를 소직원 소통 채널로 활용하고, 사업목표 및 추진계획 수립과정의 구성원 공감대 형성을 위해 홈페이지, 온나라시스템 메모보고 등 다양한 채널을 활용함
 - 다만 세부추진계획에 현황·필요성, 추진계획, 기대효과 등은 제시되고 있으나, 현황 및 문제점 분석 방법, 사업목표별 추진과제 선정방법 등이 포함되어 있지 않아 개선이 요구됨

다. 성과관리체계의 적절성

- 국립축산과학원은 사업계획-추진과제-성과지표의 연계가 이루어지고

있으며, 성과지표가 비교적 기관임무, 사업목표 및 추진계획의 대표성을 확보한 것으로 판단됨. 그리고 전사 성과지표-조직 성과지표-개인 성과지표로 성과지표의 하향 전개가 이루어지고 있으며, 성과지표의 합리화를 위해 책임운영기관 운영개선TF를 운영하고 글로벌경영연구소, 한국정책평가연구원 등 전문가를 활용함

- 11개의 고유사업평가지표 모두가 BSC 관점의 계량지표이며(100.0%) 산출 및 결과의 측정을 위해 노력하였고, 성과지표의 측정산식도 비교적 명확한 편임(성과지표에 대한 정량평가 73%, 추진실적에 대한 정성평가 27% 실시). 그리고 성과지표의 개선 과정에서 IMD 등 글로벌지표를 벤치마킹한 점은 긍정적이며, 향후 성과지표 개선시 기관의 인지도 관련 지표의 선정에 대한 검토가 필요함
- 기관은 성과지표의 목표 산출근거를 사업계획서에 포함하여 제시하고 있으며, 책임운영기관 운영개선TF가 부서 의견을 수렴하여 목표치를 도출하는 과정을 거침. 그리고 당초 사업계획서에서 제시된 목표의 수정은 없었으며, 정기적으로 목표치 달성 여부에 대한 점검을 실시함
 - 기관 차원의 목표치 설정 원칙으로 공기업/준정부기관 경영실적평가에서 적용하고 있는 표준편차 목표치 부여 방식(과거 실적치가 3년 이상인 경우)과 전년도 5% 상향 방식(과거 실적치가 2년 이내인 경우)을 혼용하였으며, 검토 결과 목표치 설정이 비교적 적절한 수준으로 판단됨
 - 다만 목표의 도전적 설정을 위한 유인체계는 제시되지 않고 있어 보완이 요구되며, 벤치마킹 등 목표치의 도전적 설정을 위한 지속적인 노력이 이루어질 필요가 있음. 또한 만약 목표치의 변경이 필요할 경우 객관적이고 합리적인 진단을 거쳐 적정 절차에 따라 추진할 필요성이 있음

(2) 운영효율성

가. 조직·인사 효율성 제고 노력

- 국립축산과학원은 조직 관리 측면에서는 중장기 조직 및 인력 운영 계

- 획을 수립하는데 있어 자체 조직진단을 통해 우선 해결 과제를 도출하고 이를 반영함으로써 적실성 높은 관리 계획을 수립하기 위해 노력함
- 기관의 전략과제를 중심으로 핵심 부서를 선정하고 이들의 역할을 명확히 함으로써 수행력 강화를 도모하였으며, 신규 사업단 및 부서 운영, 기존 조직의 역할 강화, 유사 직무 통합 운영, 사업부서 중심의 직무 배치 등 다양한 방식으로 조직 개편을 진행하였음을 확인할 수 있었음
 - 다만 조직 관리 전략과 조직 전략체계와의 연계성 미흡으로 인해 이러한 조직 체계 정비, 구조 개편 노력 등이 기관의 목표 달성과 성과 향상에 기여한 구체적인 실적을 확인할 수 없어 이에 대한 보완이 시급한 것으로 판단됨
- 기관은 인사 관리 측면에서는 소통 및 공유 기반 교육훈련 프로그램 운영, 건전한 조직 문화 형성 노력 등 조직 구성원들의 동기 부여를 위해 다양한 노력을 전개하고 있음을 확인할 수 있었음
- 특히 적극적 모집을 통해 우수 인재 확보 노력이 이루어졌으며, 개인의 희망을 인사에 반영하는 ‘희망전보제’를 시행함으로써 개인과 직무의 적합성을 제고함. 그리고 계층별 리더십 역량강화 교육 및 맞춤형 학습 프로그램 제공 등 조직 구성원들의 리더십 역량 및 직무 역량 강화를 위한 다양한 노력을 전개함
 - 다만 성과 중심의 인사관리 체계 구축에 있어 핵심적인 부분이라 할 수 있는 성과 평가제도 운영 측면에서, 연구 과제 중심의 개인-부서-기관의 연계성은 확인할 수 있었으나 기관의 성과 목표와의 연계성은 다소 부족한 것으로 판단되어 이에 대한 보완이 필요함. 뿐만 아니라 안정적인 조직 운영을 위해 저성과자들에 대한 특별 관리체계 구축 역시 필요할 것이라 판단됨

나. 재정건전성 및 회계·예산관리의 투명성제고 노력

- 국립축산과학원은 공인예산운용시스템 활용비율 제고를 통한 4사분기 예산절감(2,006백만 원), 시험사료 수요예측을 통한 예산절감(473백만 원), 전자입찰제도를 통한 예산절감 등의 노력을 보임. 단가계약의 확대

및 RFID 기반 물품관리로 불용물품 처분(145건, 66.8백만 원)을 하였고 예산집행의 상시, 주기적 모니터링을 통해 투명성, 책임성, 공정성을 제고함

- 전산화된 회계시스템으로 회계운영을 함. R&D 용 장비의 공동 활용 및 중복 구매를 방지를 위한 장비심의위원회 운영지침을 신설함으로써 회계규칙 완비 노력을 보임. 국가회계법상 중앙행정기관 단위로 재무제표를 작성하고 있음
- 총액인건비 절감재원(연가보상비 예산액 301백만 원, 의도적 절감액 69백만 원)을 직급조정(14명, 68.8백만 원, 불용143천원)에 활용하였으며 예산의 목적 외 사용은 없는 것으로 판단됨

(3) 운영성과

가. 자체평가과정 · 내용의 충실성

- 국립축산과학원의 특성, 사업계획, 목표들을 고려할 때, 전반적으로 성과지표의 가중치가 기관의 핵심 업무와 주요 성과에 보다 높게 배정된 것으로 판단됨
 - 자체평가단은 사업 분야 전문가(환경원예 전공, 산업경제 전공, 농업경제 전공, 축산 전공 각 1인), 행정 전문가(행정 전공 1인), 소속 중앙행정기관 실무담당 공무원(연구관 3인) 등 총 8인으로 구성되어, 회계·경영을 제외한 관련 분야의 전문성을 확보한 것으로 판단됨(외부 5인, 내부 3인). 그리고 사전 준비된 평가항목과 지표에 따라 기관에서 제출한 성과평가보고서를 검토하고, 현장방문, 질의응답 등의 확인·점검을 거쳐 최종 평가함(2014. 1.28). 또한 자체평가의 기준 및 방법은 안전행정부 지침을 준수하였고, 자체평가단에 운영심의회 위원이 참여하여 운영심의회와 연계성을 확보하였으며, 운영심의회는 자체평가단의 평가결과를 원안대로 가결함(2014. 2. 5)
 - 운영심의회는 사업 분야 전문가(채소 및 허브학 전공, 동물분자생물학 전공 각 1인), 행정 전문가(행정 전공 2인), 소속 중앙행정기관 공무원(농업진흥청 공무원 3인)으로 구성되어, 회계·경영을 제외한 관련 분야

전문성을 확보한 것으로 판단됨(외부 4인, 내부 3인)

- 기관의 자체평가를 위해 성과지표별로 구체적이고 객관적인 평가기준이 제시되었으며, 기관의 운영 성과에 대한 분석 의견과 대안, 성과지표의 개선 방안 등을 제시하고자 노력함. 그리고 당해 연도 우수사례를 제시하고 시사점을 도출함
 - 그리고 자체평가단이 기관의 성과와 향후 발전방향에 대해 전문가적 시각에서 대안을 제시한 반면 운영심의회 일부 위원들의 의견제시가 미흡하며, 우수사례 외에 실패사례에 대한 검토 및 시사점의 도출이 필요한 것으로 사료됨

나. 행정 프로세스 제고 노력

- 국립축산과학원은 가치사슬모델 적용 및 기관의 특성을 고려한 업무 프로세스 분석을 기반으로 부문별 행정 프로세스 제고 전략을 구축함으로써 전략의 유용성 제고에 기여하였으며, 이러한 노력을 통해 도출된 개선 과제는 업무 역량의 질적 향상 및 고객 서비스 향상, 편의성 향상, 예산 절감 등 구체적인 성과 향상과 연계되고 있음을 확인할 수 있었음
 - 특히 업무 프로세스 개선 과제의 질적 우수성 확보를 위해 “젊은 과학자 워크숍”을 개최하여 조직 구성원들의 아이디어를 수렴하고 이를 실제 과제 도출에 반영함. 뿐만 아니라 행정 실무 워크숍의 정례화를 통해 부서별 우수사례를 공유하고 개선 방안에 대해 논의하는 등 환류체계를 구축함으로써 조직 내에 선 순환적 행정프로세스 개선 체계가 정착될 수 있도록 노력함
 - 다만 내부 구성원을 중심으로 하는 Bottom-Up 방식의 의견 수렴은 충분히 이루어지고 있었으나, 외부 이해관계자로부터의 의견수렴 노력은 다소 부족한 것으로 판단되어, 고객 만족도 평가 자료 활용, 유관 기관 구성원과의 인터뷰 실시 등을 통해 전략 과제의 타당성을 제고할 수 있도록 해야 할 것임

다. 고객 서비스 제고 및 홍보 노력

- 국립축산과학원은 고객만족도 제고를 위해 CS 경영전략 체계와 로드맵을 수립하였으며, 이를 실행하기 위한 자체 VOC 통합관리시스템 구축(2014)에 사용할 ‘정보화 위탁사업’ 예산을 확보하기 위한 노력을 기울임. 자체 VOC 통합관리시스템 구축에 대비하여 CS 교육통합 및 역량을 강화하고, 고객 전담 인력 확보를 위한 준비가 필요할 것으로 판단됨
 - 2014년도에 구축될 VOC통합관리 시스템을 효율적으로 운영하기 위해 현재 세워진 고객관리 체계를 수정 및 보완하여 새롭게 고객관리 체계를 마련할 필요성이 있으며, 고객만족도 조사결과를 조직 내 구성원들의 인센티브 또는 페널티 부여에 활용함으로써 내부 구성원들의 동기부여 요인을 제공할 필요성이 있음
- 기관은 홍보 이슈 분석 및 주간별 모니터링을 바탕으로 홍보계획을 수립하였으며, 고객의 접근성 향상을 위해 다양한 언론매체를 활용하였고 고객의 흥미 유발을 위해 다양한 콘텐츠를 제작하여 제공함
 - 다만 홍보효과 제고를 위해 홍보활동에 대한 정기적인 점검을 실시하고 이를 바탕으로 개선점을 도출할 수 있는 환류체계를 마련할 필요성이 있음. 그리고 한정된 자원을 효과적으로 사용하기 위해 고객별로 최적의 홍보 채널을 정의하고 이에 의거한 홍보 전략수립이 요구됨

(4) 환류

가. 평가결과의 활용 정도

- 국립축산과학원은 전년도 자체평가 및 관리역량평가의 지적사항을 정리·분석하고, 이를 전략 수립, 성과지표 개선, 업무효율성 개선 노력 등에 반영함. 그리고 개선 제언 및 권고사항에 대한 기관 차원 및 부서별 대응 계획을 수립·추진함
- 기관은 평가결과를 부서별, 개인별 성과평가에 반영하고 있으며, 주로 성과에 의한 인사관리(인센티브와 페널티 제공)에 활용하고 있음. 그 외에도 고객만족도 제고를 위한 권역별 컨설팅 팀 구성 및 협업컨설팅 체

계 구축 등을 추진함

- 다만 평가결과에 따른 기관운영 개선이 직접적인 경영성과 개선으로 연계된 사례는 제시되지 않음