


공공기관연구 5

# 공공기관 경영평가제도 변천과정 연구

2010. 12

 한국조세연구원  
공공기관정책연구센터



## 연구진

연구책임자

윤태범 경영평가연구팀장

공동연구원

김효경 연구원

유효정 연구원



# 목 차

I. 서론	15
II. 경영평가 관련 법체계의 변천	18
1. 정부투자기관관리법	19
2. 정부투자기관관리기본법	21
3. 정부산하기관관리기본법	25
4. 공공기관의 운영에 관한 법률	29
III. 경영평가 관리체계 변천 연구	35
1. 경영평가제도의 구성 및 절차	35
가. 정부투자기관 경영평가제도	36
나. 정부산하기관 경영평가제도	37
다. 공공기관 경영평가제도	39
2. 경영평가제도 관리기구의 변천	42
가. 심의·의결기구	42
나. 경영평가 총괄관리기관	64
3. 경영평가단의 변천	72
가. 기능 및 역할	72
나. 경영평가단 운영체계 및 일정	74
다. 인적구성	77
4. 경영평가에 따른 사후관리제도 변천	95
가. 인센티브 산정	95
나. 기타 사후조치	107

IV. 경영평가 지표체계의 변천 연구	116
1. 경영평가 대상기관 변천	116
가. 1기(1983~2003년)	116
나. 2기(2004~2006년)	118
다. 3기(2007~2010년)	119
라. 공기업·준정부기관의 평가대상 기관 변천의 특징	120
2. 경영평가 유형 분류체계 변천	122
가. 1기(1983~2003년)	122
나. 2기(2004~2006년)	123
다. 3기(2007~2010년)	125
라. 경영평가 유형 분류체계 변천의 특징	126
3. 경영평가 평가부문 변천	127
가. 1기(1983~2003년)	127
나. 2기(2004~2006년)	130
다. 3기(2007~2010년)	130
라. 경영평가 평가부문 변천의 특징	131
4. 비계량지표와 계량지표의 가중치 변천	132
가. 1기(1983~2003년)	132
나. 2기(2004~2006년)	138
다. 3기(2007~2010년)	139
라. 계량지표와 비계량지표 가중치 배분 변천의 특징	141
5. 경영평가지표의 변천	144
가. 1기(1983~2003년)	144
나. 2기(2004~2006년)	211
다. 3기(2007~현재)	230
라. 주요 공통지표의 평가내용 변천	254
6. 경영평가지표 평가방법의 변천	296
가. 계량지표 평가방법	297

나. 비계량지표 평가방법.....	299
다. 경영평가지표 평가방법의 변천의 특징.....	302
V. 결 론.....	304
참고문헌.....	306
부 록	
1. 공기업 경영평가대상기관(1983~2010년).....	307
2. 준정부기관 경영평가대상기관(2004~2010년).....	311
3. 기관명 변경.....	317
4. 2009년 통·폐합기관.....	318

## 표 목 차

〈표 III-1〉 정부투자기관과 정부산하기관의 경영평가제도 비교	38
〈표 III-2〉 경영목표 설정과 관련한 변화(2007년)	39
〈표 III-3〉 시기별 경영평가 프로세스 비교	41
〈표 III-4〉 심의·의결기관의 기능 및 역할 변화	44
〈표 III-5〉 심의·의결기관의 인적구성 변화	47
〈표 III-6〉 정부투자기관 경영평가위원회 연도별 처리안건	49
〈표 III-7〉 정부투자기관 운영위원회 연도별 처리안건	55
〈표 III-8〉 정부산하기관 운영위원회 연도별 처리안건	58
〈표 III-9〉 공공기관운영위원회 연도별 처리안건	59
〈표 III-10〉 운영위원회 개편에 따른 변화(2007년 현재)	64
〈표 III-11〉 경영평가제도 총괄관리기관의 변천	72
〈표 III-12〉 연도별 정부투자기관 경영평가단 규모	79
〈표 III-13〉 연도별 정부투자기관 및 산하기관 경영평가단 규모	80
〈표 III-14〉 연도별 공기업·준정부기관 경영평가단 규모	81
〈표 III-15〉 공기업·준정부기관 경영평가단 세부 부문별 인원	82
〈표 III-16〉 연도별 경영평가단 직업 구성	83
〈표 III-17〉 연도별 대학교수 전공별 구성	87
〈표 III-18〉 연도별 정부투자기관 경영평가단 교체율	90
〈표 III-19〉 연도별 정부투자기관 및 산하기관 경영평가단 교체율	92
〈표 III-20〉 연도별 공기업·준정부기관 경영평가단 교체율	93
〈표 III-21〉 연도별 정부투자기관 기관평가 인센티브	96
〈표 III-22〉 연도별 정부투자기관 기관장평가 인센티브	98
〈표 III-23〉 연도별 정부산하기관 기관평가 인센티브	99

〈표 III-24〉 연도별 정부산하기관 사장 및 임원평가 인센티브 .....	100
〈표 III-25〉 공기업·준정부기관 기관평가 인센티브(2007년도 실적평가) .....	101
〈표 III-26〉 공기업·준정부기관 기관장평가 인센티브(2007년도 실적평가) .....	102
〈표 III-27〉 공기업·준정부기관 기관평가 인센티브(2008년도 실적평가) .....	103
〈표 III-28〉 공기업·준정부기관 기관장평가 인센티브(2008년도 실적평가) .....	104
〈표 III-29〉 공기업·준정부기관 기관평가 인센티브(2009년도 실적평가).....	105
〈표 III-30〉 2009년 기관 인센티브 산정에 반영되는 기관장 평가 결과.....	106
〈표 III-31〉 공기업·준정부기관 기관장평가 인센티브(2009년도 실적평가).....	106
〈표 III-32〉 우수기관 선정 및 해당기관.....	108
〈표 III-33〉 부진기관 선정 및 해당기관 .....	111
〈표 IV-1〉 공기업 경영평가대상기관 변천(1983~2003년).....	116
〈표 IV-2〉 공기업·준정부기관 경영평가대상기관 변천(2004~2006년) .....	118
〈표 IV-3〉 공기업·준정부기관 경영평가대상기관 변천(2007~2010년).....	119
〈표 IV-4〉 공기업의 평가대상기관 유형분류(1983~2003년) .....	122
〈표 IV-5〉 공기업·준정부기관의 평가대상기관 유형분류(2004~2006년).....	123
〈표 IV-6〉 공기업·준정부기관의 평가대상기관 유형분류(2007~2010년).....	125
〈표 IV-7〉 경영평가 분류체계의 변천(1983~2010년) .....	127
〈표 IV-8〉 공기업·준정부기관의 평가부문(1983~2010년).....	132
〈표 IV-9〉 공기업의 계량지표와 비계량지표 가중치 변천(1983~1989년).....	132
〈표 IV-10〉 공기업의 계량지표와 비계량지표 가중치 변천(1990~1994년).....	135
〈표 IV-11〉 공기업의 계량지표와 비계량지표 가중치 변천(1995~2003년).....	136
〈표 IV-12〉 공기업·준정부기관의 계량/비계량지표 가중치 변천(2004~2006년) .....	138
〈표 IV-13〉 공기업·준정부기관의 계량/비계량지표 가중치 변천(2007~2010년) .....	140
〈표 IV-14〉 1983년 경영평가 공통지표.....	144
〈표 IV-15〉 1984년 경영평가 공통지표 .....	147
〈표 IV-16〉 1985년 경영평가 공통지표.....	150
〈표 IV-17〉 1986년 경영평가 공통지표 .....	152

〈표 IV-18〉 1987년 경영평가 공통지표	154
〈표 IV-19〉 1988년 경영평가 공통지표	156
〈표 IV-20〉 1988년 종합지표부문 비계량 공통지표	157
〈표 IV-21〉 1988년 경영관리지표부문 비계량 공통지표	158
〈표 IV-22〉 1989년 경영평가 공통지표	160
〈표 IV-23〉 1989년 종합지표부문 비계량 공통지표	162
〈표 IV-24〉 1989년 경영관리지표부문 비계량 공통지표	163
〈표 IV-25〉 1990년 경영평가 공통지표	165
〈표 IV-26〉 1990년 종합경영부문 비계량 공통지표	166
〈표 IV-27〉 1990년 경영관리부문 비계량 공통지표	167
〈표 IV-28〉 1991년 경영평가 공통지표	168
〈표 IV-29〉 1991년 종합경영부문 비계량 공통지표	169
〈표 IV-30〉 1991년 경영관리부문 비계량 공통지표	170
〈표 IV-31〉 1992년 경영평가 공통지표	171
〈표 IV-32〉 1992년 종합경영부문 비계량 공통지표	172
〈표 IV-33〉 1992년 경영관리개선부문 비계량 공통지표	173
〈표 IV-34〉 1993년 경영평가 공통지표	174
〈표 IV-35〉 1993년 종합경영부문 비계량 공통지표	175
〈표 IV-36〉 1993년 경영관리부문 비계량 공통지표	175
〈표 IV-37〉 1994년 경영평가 공통지표	177
〈표 IV-38〉 1994년 종합경영부문 비계량 공통지표	178
〈표 IV-39〉 1994년 경영관리부문 비계량 공통지표	179
〈표 IV-40〉 1995년 경영평가 공통지표	180
〈표 IV-41〉 1995년 종합경영부문 비계량 공통지표	182
〈표 IV-42〉 1995년 경영관리부문 비계량 공통지표	182
〈표 IV-43〉 1996년 경영평가 공통지표	184
〈표 IV-44〉 1996년 종합경영부문 비계량 공통지표	185
〈표 IV-45〉 1996년 경영관리부문 비계량 공통지표	186

〈표 IV-46〉 1997년 경영평가 공통지표 .....	187
〈표 IV-47〉 1997년 종합경영부문 비계량 공통지표 .....	188
〈표 IV-48〉 1997년 경영관리부문 비계량 공통지표 .....	189
〈표 IV-49〉 1998년 경영평가 공통지표 .....	191
〈표 IV-50〉 1998년 종합경영부문 비계량 공통지표 .....	192
〈표 IV-51〉 1998년 경영관리부문 비계량 공통지표 .....	192
〈표 IV-52〉 1999년 경영평가 공통지표 .....	194
〈표 IV-53〉 1999년 종합경영부문 비계량 공통지표 .....	195
〈표 IV-54〉 1999년 경영관리부문 비계량 공통지표 .....	195
〈표 IV-55〉 2000년 경영평가 공통지표 .....	197
〈표 IV-56〉 2000년 종합경영부문 비계량 공통지표 .....	198
〈표 IV-57〉 2000년 경영관리부문 비계량 공통지표 .....	199
〈표 IV-58〉 2001년 경영평가 공통지표 .....	201
〈표 IV-59〉 2001년 종합경영부문 비계량 공통지표 .....	202
〈표 IV-60〉 2001년 경영관리부문 비계량 공통지표 .....	203
〈표 IV-61〉 2002년 경영평가 공통지표 .....	205
〈표 IV-62〉 2002년 종합경영부문 비계량 공통지표 .....	206
〈표 IV-63〉 2002년 경영관리부문 비계량 공통지표 .....	206
〈표 IV-64〉 2003년 경영평가 공통지표 .....	208
〈표 IV-65〉 2003년 종합경영부문 비계량 공통지표 .....	209
〈표 IV-66〉 2003년 경영관리부문 비계량 공통지표 .....	210
〈표 IV-67〉 2004년 공기업 경영평가 공통지표 .....	212
〈표 IV-68〉 2004년 공기업 종합경영부문 비계량 공통지표 .....	213
〈표 IV-69〉 2004년 공기업 경영관리부문 비계량 공통지표 .....	213
〈표 IV-70〉 2004년 준정부기관 경영평가 공통지표 .....	215
〈표 IV-71〉 2004년 준정부기관 종합경영부문 비계량 공통지표 .....	216
〈표 IV-72〉 2004년 준정부기관 경영관리부문 비계량 공통지표 .....	217
〈표 IV-73〉 2005년 공기업 경영평가 공통지표 .....	218

〈표 IV-74〉 2005년 공기업 종합경영부문 비계량 공통지표 .....	219
〈표 IV-75〉 2005년 공기업 경영관리부문 비계량 공통지표 .....	220
〈표 IV-76〉 2005년 준정부기관 경영평가 공통지표 .....	222
〈표 IV-77〉 2005년 준정부기관 종합경영·경영관리부문 비계량 공통지표 .....	223
〈표 IV-78〉 2006년 공기업 경영평가 공통지표.....	225
〈표 IV-79〉 2006년 공기업 종합경영부문 비계량 공통지표 .....	226
〈표 IV-80〉 2006년 공기업 경영관리부문 비계량 공통지표 .....	227
〈표 IV-81〉 2006년 준정부기관 경영평가 공통지표.....	228
〈표 IV-82〉 2006년 준정부기관 비계량 공통지표 .....	229
〈표 IV-83〉 2007년 공기업 I 유형 경영평가 공통지표 .....	230
〈표 IV-84〉 2007년 공기업 I 유형 종합경영부문 비계량 공통지표 .....	231
〈표 IV-85〉 2007년 공기업 I 유형 경영관리부문 비계량 공통지표 .....	232
〈표 IV-86〉 2007년 공기업 II유형 경영평가 공통지표 .....	233
〈표 IV-87〉 2007년 공기업 II유형 종합경영부문 비계량 공통지표 .....	234
〈표 IV-88〉 2007년 공기업 II유형 경영관리부문 비계량 공통지표 .....	235
〈표 IV-89〉 2007년 준정부기관 경영평가 공통지표 .....	236
〈표 IV-90〉 2007년 준정부기관 종합경영부문 비계량 공통지표 .....	237
〈표 IV-91〉 2007년 준정부기관 경영관리부문 비계량 공통지표 .....	237
〈표 IV-92〉 2008년 공기업·준정부기관 공통지표 .....	239
〈표 IV-93〉 2007년과 2008년 지표 비교 .....	240
〈표 IV-94〉 2008년 리더십/전략 비계량 공통지표 .....	241
〈표 IV-95〉 2008년 경영효율화 비계량 공통지표 .....	243
〈표 IV-96〉 2009년 공기업·준정부기관 공통지표 .....	245
〈표 IV-97〉 2009년 리더십/전략 비계량 공통지표 .....	246
〈표 IV-98〉 2009년 경영효율화 비계량 공통지표 .....	247
〈표 IV-99〉 2010년 공기업·준정부기관 공통지표 .....	250
〈표 IV-100〉 2010년 리더십/전략 비계량 공통지표 .....	251
〈표 IV-101〉 2010년 경영효율화 비계량 공통지표 .....	252

〈표 IV-102〉 공기업 경영진 리더십 및 책임경영 지표 변천(1988~2003년).....	254
〈표 IV-103〉 공기업 경영진 리더십 및 책임경영 지표 변천(2004~2007년).....	258
〈표 IV-104〉 준정부기관 경영진 리더십 및 책임경영 지표 변천(2004~2007년).....	259
〈표 IV-105〉 경영진 리더십 및 책임경영 지표 변천(2008~2010년) .....	260
〈표 IV-106〉 공기업 이사회 운영 및 윤리경영 지표 변천(1988~2003년) .....	261
〈표 IV-107〉 공기업 이사회 운영 및 윤리경영 지표 변천(2004~2007년) .....	262
〈표 IV-108〉 준정부기관 이사회 운영 및 윤리경영 지표 변천(2004~2007년) .....	263
〈표 IV-109〉 공기업·준정부기관 이사회 운영 및 윤리경영 지표 변천(2008~2010년) ..	264
〈표 IV-110〉 공기업 인사 및 조직관리 지표 변천(1988~2003년) .....	266
〈표 IV-111〉 공기업 인사 및 조직관리 지표 변천(2004~2007년) .....	268
〈표 IV-112〉 준정부기관 인사 및 조직관리 지표 변천(2004~2007년) .....	269
〈표 IV-113〉 공기업·준정부기관 인사 및 조직관리 지표 변천(2008~2010년).....	270
〈표 IV-114〉 공기업 재무 및 예산관리 지표 변천(1988~2005년).....	271
〈표 IV-115〉 공기업 재무 및 예산관리 지표 변천(2006~2007년).....	275
〈표 IV-116〉 준정부기관 재무 및 예산관리 지표 변천(2004~2007년).....	276
〈표 IV-117〉 공기업·준정부기관 재무 및 예산관리 지표 변천(2008~2010년).....	277
〈표 IV-118〉 공기업 인건비·보수·노사관리 지표 변천(1988~2004년) .....	278
〈표 IV-119〉 공기업 인건비·보수·노사관리 지표 변천(2005~2007년) .....	282
〈표 IV-120〉 준정부기관 인건비·보수·노사관리 지표 변천(2004~2007년).....	283
〈표 IV-121〉 공기업·준정부기관 인건비·보수·노사관리 지표 변천(2008~2010년) ..	283
〈표 IV-122〉 공기업 내부평가제도 지표 변천(1988~2007년) .....	285
〈표 IV-123〉 준정부기관 내부평가제도 지표 변천(2004~2007년) .....	291
〈표 IV-124〉 공기업·준정부기관 내부평가제도 지표 변천(2008~2010년) .....	291
〈표 IV-125〉 공기업 고객서비스 개선 및 고객만족경영 지표 변천(2001~2007년).....	292
〈표 IV-126〉 준정부기관 고객서비스 개선 및 고객만족경영 지표 변천(2004~2007년)	293
〈표 IV-127〉 공기업·준정부기관 고객서비스 개선 및 고객만족경영 지표 변천 (2008~2010년).....	293
〈표 IV-128〉 공공기관 개혁 관련 지표 변천(2001~2007년) .....	295

〈표 IV-129〉 준정부기관 공공기관 개혁 관련 지표 변천(2004~2007년) .....	296
〈표 IV-130〉 공기업·준정부기관 공공기관 개혁 관련 지표 변천(2009~2010년) .....	296
〈표 IV-131〉 연도별 계량지표 평가방법 변천(1983~2010년) .....	298
〈표 IV-132〉 계량지표의 평가등급 및 등급구간(1983~2010년) .....	299
〈표 IV-133〉 비계량지표의 평가등급 및 등급구간(1938~2010년) .....	299
〈표 IV-134〉 비계량지표 5등급 평가기준(1985~1995년) .....	300
〈표 IV-135〉 비계량지표 9등급 평가기준(2007년).....	301
〈표 IV-136〉 비계량지표 6등급 평가기준(2010년) .....	301

## 그림목차

[그림 I-1] 공공기관 경영평가제도 변천과정(1983~2010년 현재).....	16
[그림 III-1] 경영평가제도의 구성.....	35
[그림 III-2] 경영평가 프로세스상 평가단의 역할.....	73
[그림 III-3] 2010년 현재 경영평가단 운영체제.....	75
[그림 III-4] 2010년 공기업·준정부기관 경영평가단 운영 일정 .....	77
[그림 III-5] 경영평가단 규모의 변화 .....	81
[그림 III-6] 경영평가단 직업 구성의 변화 .....	85
[그림 III-7] 경영평가단 내 대학교수의 전공 구성 변화.....	89
[그림 IV-1] 공기업의 경영평가대상기관의 변천(1983~2010년).....	120
[그림 IV-2] 준정부기관의 경영평가대상기관의 변천(2004~2010년) .....	121
[그림 IV-3] 평가부문별 평가범주와 지표(2008년) .....	131
[그림 IV-4] 공기업 I 유형 계량·비계량지표 가중치 변천(1983~2010년) .....	142
[그림 IV-5] 공기업 II 유형 계량·비계량지표 가중치 변천(1983~2010년).....	142
[그림 IV-6] 준정부기관 계량지표 가중치 변천(2004~2010년) .....	143
[그림 IV-7] 준정부기관 비계량지표 가중치 변천(2004~2010년) .....	143



## I. 서론

- 공공기관에 대한 체계적 관리와 경영평가제도의 활용
  - 정부에 의하여 설립, 관리되고 있는 다양한 공공기관들은 정부의 직·간접적인 재정적 지원을 통하여 정부의 정책집행을 뒷받침하거나 혹은 공적인 재화를 생산하여 공급하고 있음.
  - 따라서 우리나라 공공기관들이 수행하고 있는 공적인 역할이나 재정적 규모 등을 고려할 때, 이들이 국가경제 및 사회 전반에 미치는 영향은 매우 크며, 그 중요성은 날로 증대되고 있음.
  - 이와 같은 점 때문에 정부에서도 그 동안 공공기관과 관련한 법들을 제정하여 체계적으로 관리하고자 하였음. 예를 들어서 1973년 정부투자기관관리법, 1984년 정부투자기관관리기본법, 2004년 정부산하기관관리기본법, 2007년 공공기관의 운영에 관한 법률이 대표적인 공공기관 관련 법률이라고 할 수 있음.
  - 특히 이와 같은 법을 통하여 정부는 공공기관에 대한 체계적 관리, 책임있는 경영, 투명한 경영, 그리고 자율적 경영 등을 제고하기 위한 방안으로서 경영평가제도와 관련된 규정을 운영하여 왔음.
  
- 공공기관 경영평가제도의 지속적 발전과 변화
  - 공공기관에 대한 본격적이고 체계적인 경영평가가 이루어지기 시작한 것은 1984년 정부투자기관관리기본법이 제정된 이후부터인데, 이때부터 공공기관에 대한 본격적인 경영평가가 이루어지기 시작하였음.
  - 이어서 2004년 정부산하기관관리기본법 제정을 통하여 그 동안 체계적 관리가 다소 미흡하였던 정부산하기관을 대상으로 경영평가가 이루어져서, 정부투자기관과 정부산하기관에 대해서 각각 경영평가가 시행되었음.
  - 2007년 공공기관의 운영에 관한 법률 제정을 통하여, 그 동안 분산되었던 공공기관 경영평가제도가 통합되었으며, 현재까지 이 틀이 유지되고 있음.
  - 이와 같은 공공기관 경영평가제도의 변천과정을 요약하면 [그림 I-1]과 같음.

[그림 I-1] 공공기관 경영평가제도 변천과정(1983~2010년 현재)

	1기 (1983~2003년)	2기 (2004~2006년)	3기 (2007년~현재)
<b>관련 법령</b>	정부투자기관관리기본법	정부투자기관관리기본법 정부산하기관관리기본법	공공기관의 운영에 관한 법률
<b>심의 의결</b>	(83~98)정부투자기관경영평가 위원회 (99~03)정부투자기관운영위원회	정부투자기관운영위원회 정부산하기관운영위원회	공공기관운영위원회
<b>총괄 관리</b>	(83~94)경제기획원 심사평가국 (95~98)재정경제원 예산실 (99~02)예산청 예산총괄국, 기획 예산위원회 정부개혁실, 기획 예산처 정부개혁실 (03)기획예산처 재정개혁국	(04)기획예산처 재정개혁국 (05)기획예산처 공공혁신국 (06)기획예산처 공공혁신본부	(07)기획예산처 공공혁신본부 (08~현재)기획재정부 공공정책국
<b>경영 평단</b>	정부투자기관경영평가단 (26~41명)	정부투자기관경영평가단(38~50명) 정부산하기관경영평가단(91~110명)	공기업준정부기관 경영평가단 (130~139명)
<b>인센티브 (직업)</b>	(83~90)100~300%, (91~93)125~325% (94)165~365%, (95~96)125~425% (97)0~500%, (98~02)100~500% (03)180~500%	정부투자기관 200~500% 정부산하기관 100~200%	(07~09)공기업I 200~500%, 공기업II 250~500%, 준정부100~200%
<b>평가 대상</b>	정부투자기관 12~25개	정부투자기관 13~14개 정부산하기관 75~87개	공기업 21~24개 준정부 73~79개
<b>평가 유형</b>	2~5개	정부투자기관 3개 정부산하기관 8개	공기업 2개, 준정부 5~7개
<b>평가 부문</b>	3~6개 부문	3개 부문	3개 부문(07) 3개 범주(08~현재)
<b>평가 등급</b>	계량지표: 5~9등급 비계량지표: 3~9등급	계량비계량지표: 9등급	(07)계량비계량지표: 9등급 (08~현재)계량비계량지표: 6등급

- 공공기관 경영평가제도의 변천과정의 체계적 정리와 분석
  - 약 30년 가까이 공공기관에 대한 경영평가제도가 활용되어 왔는데, 이 기간 동안 다양한 변화가 있었음. 즉 세부적인 경영평가지표에서부터 경영평가 주체, 경영평가 방식과 활용에 이르기까지 다양한 변화와 발전이 있었음.
  - 이와 같은 공공기관에 대한 경영평가제도의 변화와 발전은 당시의 경제적 상황, 정부의 공공기관에 대한 정책방향, 그리고 공공기관에 대한 국민의 인식과 기대 등을 반영하기 때문임.
  - 따라서 그 동안의 공공기관에 대한 경영평가제도의 변천 과정과 변화 내용에 대한 정리와 분석은 경영평가제도에 대한 이해는 물론, 향후 경영평가제도의 발전방향을 모색함에 있어서도 중요한 자료로 활용될 수 있을 것임.
  - 이에 따라서 본 연구에서는 우리나라 공공기관에 대한 경영평가제도를 지난 1983년 이후부터 2010년 현재까지 관련 법체계, 관리체계, 그리고 지표체계 등을 중심으로 변화 과정과 내용들을 정리, 분석하였음.
  - 본 연구는 경영평가제도의 역사적 변화 과정을 체계적·종합적으로 정리하는 데 일차적 목적을 두고 있음. 이에 따라 경영평가제도와 관련한 정부의 각종 공식적인 문서와 자료, 경영평가단의 자료를 수집·정리·분석하고자 하였으며, 추가적으로 경영평가와 관련한 연구결과들도 활용하였음.

## Ⅱ. 경영평가 관련 법체계의 변천

- 공공기관 경영평가와 관련한 그 동안의 대표적인 관련법은 다음과 같음.
  - 정부투자기관관리법(1973)
    - 심사분석 등의 방법으로 경영평가를 하도록 규정
    - 1984년 정부투자기관관리기본법 제정으로 폐지됨.
  - 정부투자기관관리기본법(1984)
    - 기존 정부투자기관예산회계법과 정부투자기관관리법을 폐지하고, 이를 대체하는 법으로서 제정
    - 정부투자기관에 대한 체계적 관리의 시작을 알리는 법으로서 의미를 갖고 있음.
    - 현행 경영평가체계의 근간을 마련할 수 있게 한 법임.
    - 다만 정부투자기관만을 대상으로 적용되었다는 점에서 대상범위가 협소하였으며, 이후 2007년 공공기관의 운영에 관한 법률 제정으로 폐지됨.
  - 정부산하기관관리기본법(2004)
    - 정부투자기관관리기본법의 적용을 받지 않은 정부산하기관을 대상으로 입법화됨.
    - 정부산하기관에 대한 경영평가체계의 기반을 마련한 법이었으나, 2007년 공공기관의 운영에 관한 법률 제정으로 폐지됨.
- 공공기관의 운영에 관한 법률(2007)
  - 기존의 정부투자기관관리기본법과 정부산하기관관리기본법이 폐지되고, 이 법을 대체하여 제정됨.
    - 기존의 정부투자기관 및 정부산하기관에 속하는 공공기관들 전반을 아우르는 법으로 제정
  - 특히 OECD의 공공기관 지배구조 가이드라인 등 국제기구에서의 논의도 상당부분

수용한 입법

- 공공기관 전반을 아우르는 평가체계를 정비하도록 한 법으로서, 현행 공공기관 경영평가의 근거법으로 활용되고 있음.

### 1. 정부투자기관관리법

□ 경영평가의 근거가 되는 법의 최초 제정

- 공공기관에 대한 경영평가와 관련한 최초의 근거가 되는 법이라고 할 수 있는 정부투자기관관리법이 1973년 2월 6일 법률 제2477호로 제정, 1973년 3월 9일부터 시행되었음.

- 당시 이 법은 정부투자기관의 운영과 관리에 관한 기본적인 사항을 규정함으로써 정부투자기관의 건전한 육성과 정부출자의 합리적 관리를 위하여 각 정부투자기관에 대한 관리기준을 정하려는 데 기본적인 제정 목적이 있었음.

- 주로 다음과 같은 내용들이 규정되었음.

- 정부출자관리위원회의 설치·운영
- 임원의 자격·임기·임명절차 등
- 정부투자기관에 대한 외부감사의 통합 실시에 관한 사항과 자체감사준칙의 법적 근거 규정
- 기본운영계획 및 심사분석 의무화
- 물품관리에 관하여 통일적인 관리기준

제1조 (목적) 이 법은 정부투자기관(이하 "투자기관"이라 한다)의 운영과 관리에 관한 기본적인 사항을 규정함으로써 투자기관의 건전한 육성을 기하고 정부출자의 합리적 관리를 도모함을 목적으로 한다.

□ 심사분석 및 평가에 대한 규정

- 동법에 공공기관에 대한 경영평가제도와 관련된 내용이 규정되었음.

- 그러나 이 법에는 경영평가라는 용어 대신에 ‘심사분석 및 평가’와 ‘경영분석’이라는 용어가 사용되었음.

○ 심사분석 및 평가는 먼저 투자기관이 자율적으로 행하도록 하였으며, 그 결과를 사후적으로 주무부장관에게 보고하도록 하여 자율적 평가가 이루어졌음.

- 자율적 평가가 갖는 장점도 있지만, 당시 투자기관 자체가 정부로부터 자율성을 갖지 못하였다는 점에서, 자율적 평가가 갖는 장점을 살리는 데는 한계가 있었으며, 평가의 객관성과 공정성을 확보하는 데 한계가 있을 수밖에 없었음.

제12조 (심사분석) 투자기관의 장은 그 소관업무 및 기본운영계획의 집행 결과에 대하여 분기별로 그 분기가 끝난 40일 이내에 스스로 심사분석하여 이를 평가하여야 하며, 연도 심사분석 및 평가는 그 연도가 끝난 50일 이내에 행하고 각각 그 결과를 주무부장관에게 보고하여야 한다.

제13조 (심사분석결과의 처리) 주무부장관은 전조의 규정에 의하여 보고된 심사분석 결과에 의하여 시정을 요하는 사항이 있을 때에는 투자기관의 장에게 그 시정을 요구할 수 있으며, 이에 따라 투자기관의 장은 그 시정조치를 한 후 그 결과를 주무부장관에게 보고하여야 한다.

○ 그리고 경영분석은 당시 재무부장관에 의하여 이루어지도록 하여, 공공기관에 대한 경영평가가 이원화되어 규정되었음을 알 수 있음.

제14조 (경영분석) ① 재무부장관은 회계연도마다 투자기관에 대하여 경영분석을 실시한다.  
 ② 재무부장관은 전항의 규정에 의한 경영분석을 행함에 있어서 필요한 때에는 이를 전문기관에 의뢰할 수 있다.

□ 경영평가제도로서의 성과 확보의 어려움

○ 이 법 하에서는 공공기관의 경영실적 평가의 전제조건이라고 할 수 있는 자율성 보장이 이루어지지 않았을 뿐만 아니라, 상여금의 차등지급으로 인한 인센티브 제도가 제도화되지 않았음.

○ 또한 정부에 의하여 철저한 사전 통제가 이루어지고 있는 상황이었기 때문에 소기의 성과를 거두지 못하였다는 평가를 받기도 하였음(한국공기업학회, 2003:21).

## 2. 정부투자기관관리기본법

### □ 본격적인 경영평가를 위한 법적 기반의 마련

- 공공기관에 대한 체계적이고 본격적인 경영평가를 위한 정부투자기관관리기본법이 1983년 12월 31일 제정되어 1984년 3월 1일부터 시행되었음.
  - 이 법은 기존의 정부투자기관예산회계법과 정부투자기관관리법을 폐지하고, 대체 입법된 것임.
  - 종전의 법들을 토대로 한 사전적인 정부투자기관 관리가 기관의 경영 자율성을 저해하고, 경영 효율성의 향상을 어렵게 한다는 지적에 따라서 이 법을 제정하여 공공기관에 대한 관리방식의 전환을 꾀하였음.
  - 즉, 당시 정부투자기관에 대한 정부의 개입방식을 기존의 주무부처 중심의 사전적 통제에서, 사후평가 위주의 관리방식으로 전환하였으며, 그 일환으로 경영평가제도를 도입하였음(한국공기업학회, 2003: 21).

### □ 공공기관에 대한 사전통제방식에서 사후통제방식에서의 전환

- 정부투자기관관리기본법 제정 당시, 정부는 동법의 제정 이유를 “국민경제의 운용에 있어서 큰 비중을 차지하고 있는 정부투자기관의 경영합리화를 촉진하기 위하여 정부투자기관의 관리방식을 사전통제방식에서 사후평가방식으로 전환하고 그 운영의 자율성을 높이는 한편, 정부투자기관의 경영층 조직을 의결기능과 집행기능으로 분리하여 집행기능을 전문화하는 등 정부투자기관의 책임경영체제를 확립하기 위한 제도적 장치를 마련하려는 것”이라고 밝힘.

제1조 (목적) 이 법은 정부투자기관(이하 “투자기관”이라 한다)의 책임경영체제에 관한 기본적인 사항을 규정함으로써 투자기관의 경영합리화와 정부출자의 효율적 관리를 도모함을 목적으로 한다.

### □ 정부투자기관경영평가위원회의 구성과 주요 역할

- 경영평가와 관련하여 가장 중요한 규정은 ‘정부투자기관경영평가위원회’의 구성

및 경영실적평가 관련 규정임.

- 즉, 정부투자기관의 관리에 관한 사항을 심의·의결하기 위하여 당시 경제기획원에 ‘정부투자기관경영평가위원회’를 두도록 하였음(동법 제4조). 이 위원회의 주요 의결사항은 다음과 같음(동법 시행령 제3조).
  - 투자기관의 경영실적평가방법
  - 경영실적평가 결과에 따른 투자기관별 상여금지급률
  - 임원의 해임건의
  - 위원회의 위원장 또는 위원이 투자기관의 관리에 관하여 의결사항으로 부의하는 사항
- 또한 경영평가위원회의 구성 등과 관련한 구체적 규정을 두었음.
  - 경영평가위원회는 경제기획원장관·재무부장관 및 각 투자기관의 업무를 주관하는 원·부·처의 장(주무부장관)과 학식과 경험이 풍부한 자 중에서 대통령이 위촉하는 비상근위원으로 구성하며, 경제기획원장관이 위원장이 됨.
  - 경제기획원장관은 경영평가위원회의 심의·의결사항의 전문적, 기술적인 분야에 관한 용역연구를 하거나 자문에 응하기 위하여 필요하다고 인정되는 경우에는 관계전문가로 구성되는 정부투자기관경영평가단을 운영할 수 있음.
  - 경영평가위원회와 경영평가단의 구성과 운영에 관하여 필요한 사항은 대통령령으로 정함.

#### □ 경영평가 관련 구체적 규정의 마련

- 동법에 의하여 투자기관의 사장은 매년 당해연도의 ‘경영실적보고서’를 작성하여 다음연도 3월 20일까지 경제기획원장관과 주무부장관에게 제출하도록 하였으며(동법 제6조), 이 보고서에 기초하여 당시 경제기획원장관은 경영평가를 실시하도록 함.
- 경영실적평가와 관련한 규정 및 절차 등은 다음과 같음(동법 제7조).
  - ① 경제기획원장관은 제6조의 규정에 의하여 투자기관이 제출한 경영실적보고서를 토대로 투자기관의 경영실적을 평가한다.
  - ② 투자기관의 경영실적의 평가방법은 경제기획원장관이 정하되, 투자기관의 공익

성, 경영목표의 달성도 및 능률성을 객관적으로 측정할 수 있게 정하여야 한다.

- ③ 경제기획원장관은 투자기관의 경영실적평가를 6월 20일까지 종료하고, 그 결과를 대통령에게 보고한다.
- ④ 경제기획원장관은 투자기관의 경영실적을 평가한 결과 시정을 요하는 사항이 있다고 인정할 때에는 그 시정을 주무부장관에게 요구하고 대통령령이 정하는 바에 의하여 임원의 해임을 건의할 수 있다.
- ⑤ 주무부장관은 시정요구를 받은 경우에는 이에 필요한 조치를 하여야 한다.

□ 경영실적 평가의 기준 제시

- 동법을 통하여 경영실적을 평가함에 있어서 활용될 기준을 제시하였음.
  - 즉, 동법에서는 투자기관의 경영실적의 평가방법은 기획예산위원회위원장이 정하되, 투자기관의 공익성, 경영목표의 달성도 및 능률성을 객관적으로 측정할 수 있게 정하여야 한다고 규정하였음(동법 제7조의③).

□ 임원 해임 등에 대한 근거 기준의 마련

- 특히 이 법에 근거하여 임원의 해임에 대한 구체적 근거를 마련하였다는 특징을 갖고 있음(동법 시행령 제10조).
  - 즉, 경제기획원장관은 동법 규정에 의하여 투자기관의 경영실적을 평가한 결과 시정을 요하는 사항이 있고, 그 시정을 요하는 사항에 대하여 중대한 책임이 있다고 인정되는 임원이 있는 때에는 위원회의 의결을 거쳐 그 임원의 해임을 임면권자에게 건의할 수 있으며,
  - 이 경우, 이사장 및 사장(금융기관인 투자기관의 경우에는 총재 또는 은행장)의 해임건의에 관하여는 주무부장관과의 협의를 거쳐야 함.

□ 경영평가제도의 강화 및 사장에 대한 평가의 실시(1999)

- 1984년부터 시행된 정부투자기관관리기본법은 1999년 2월 5일 상당 수준 개정되었음.
  - 즉, 그 동안 논란이 되었던 사장선임 과정의 불투명성 문제를 제도적으로 해소

하기 위하여 ‘사장추천위원회’제도를 신설하였음.

- 그리고 투자기관의 경영 자율성 확대를 위하여 정부이사제를 폐지하고, 상임이사와 더불어 민간의 비상임이사가 경영에 참여하도록 하여 의사결정의 공정성과 객관성을 확보하기 위한 노력을 하였음.
- 특히 경영공시제도 도입을 통하여 공공기관 운영 투명성 제고를 위한 기반이 마련된 계기가 되었음.

- 경영평가를 총괄하는 정부투자기관경영평가위원회의 명칭을 ‘정부투자기관운영위원회’로 변경하였음.
- 임원의 해임요건도 ‘경영평가 결과 중대한 책임이 있는 경우’에서, ‘경영실적 평가 결과 부진한 경우’로 조건을 완화하였으며, 해임 대상을 사장에서 상임이사까지 확대하였음(동법 제4조).
- 경영평가단 운영의 법적 근거 명확화
  - 종전에는 경영평가위원회와 경영평가단의 구성과 운영에 관한 사항을 대통령령에서 정하도록 하였는데, 법 개정을 통하여 좀 더 구체적인 근거규정을 마련하였음(동법 제4조의⑥).

제4조의⑥ 기획예산위원회위원장은 운영위원회의 심의·의결사항의 전문적, 기술적인 분야에 관한 용역연구를 하거나 자문에 응하기 위하여 필요하다고 인정되는 경우에는 관계 전문가로 구성되는 정부투자기관경영평가단(이하 “경영평가단”이라 한다)을 운영할 수 있다.

- 사장과 계약제도 도입 및 실적 평가 실시
  - 특히 이 법 개정을 통하여 투자기관 사장과 계약제도가 도입되었으며, 사장 계약의 이행실적에 대한 평가가 이루어지도록 하여, 기관에 대한 경영평가와 더불어 사장에 대한 평가가 동시에 이루어지게 되었음(동법 제7조 및 제13조의5).

제7조(경영실적평가) ① 기획예산위원회위원장은 제6조의 규정에 의하여 투자기관이 제출한 경영실적보고서와 제13조의5의 규정에 의하여 체결한 계약의 이행에 관한 보고서를 토대로 투자기관의 경영실적을 평가한다.

제13조의5(사장과의 계약) 투자기관은 사장이 임명된 경우 주무부장관의 승인을 얻은 계약안에 따라 사장과 계약을 체결하여야 한다. 이 경우 추천위원장을 맡은 비상임이사가 투자기관을 대표하여 계약서에 서명한다.

□ 정부투자기관관리기본법의 폐지

- 정부투자기관관리기본법은 1984년 이후 약 20여년 동안 활용되다가 공공기관의 운영에 관한 법률이 2007년 1월 19일 제정됨에 따라서 정부산하기관관리기본법과 함께 폐지되었음.

### 3. 정부산하기관관리기본법

□ 기존 정부투자기관관리기본법의 보완

- 2003년 12월 31일 정부산하기관관리기본법이 제정되어 2004년 4월 1일부터 시행되었음.
- 기존의 정부투자기관관리기본법은 정부투자기관만을 대상으로 한 법으로서, 정부산하의 많은 공공기관들 중 일부만을 관리 및 평가대상으로 하였다는 점에서 한계를 갖고 있었음.
  - 이에 따라서 ‘정부로부터 출연금·보조금 등을 받는 기관 또는 단체, 법령에 의하여 직접 정부로부터 업무를 위탁받거나 독점적 사업권을 부여받은 기관 또는 단체들’ 중 일부를 정부산하기관으로 지정하여, 체계적 관리 및 경영실적 평가의 대상이 되도록 하였음.
- 정부산하기관에 해당하는 기관들은 대부분 국민생활, 복지, 산업진흥 등과 밀접하게 관련된 업무를 수행하고 전체적인 재정규모나 인력규모가 적지 않음에도 불구하고 기존의 정부투자기관처럼 체계적 관리가 되지 못하였다는 점에서, 체계적 관리에 대한 요구가 컸었음.
- 동법 제정 당시, 정부는 그 제정 이유를 “정부산하기관을 체계적으로 관리할 수 있는 제도적 기반을 마련하고, 정부산하기관에 대한 경영평가제도 등을 도입함으

로써 정부산하기관의 효율적인 운영과 책임경영체제를 도모하려는 것”이라고 하였음.

제1조 (목적) 이 법은 정부산하기관의 운영·관리에 관한 기본적인 사항 및 자율·책임경영체제에 관한 사항을 규정함으로써 정부산하기관의 경영합리화와 운영의 투명성을 도모함을 목적으로 한다.

□ 정부산하기관에 대한 경영평가의 확대

○ 정부산하기관에 대한 경영평가와 관련하여, 기제정되어 실행중이던 정부투자기관 관리기본법의 틀과 유사하게 체계 등이 마련되었음. 경영평가와 관련된 주요 규정은 다음과 같음.

○ 정부산하기관운영위원회의 구성

– 정부산하기관의 경영실적 평가 등과 관련한 사항을 심의·의결하기 위하여 기획예산처에 기획예산처장관, 주무기관의 차관·차장 및 10인 이내의 민간위원 등으로 구성하는 정부산하기관 운영위원회를 두도록 함(법 제8조). 주요 의결사항은 다음과 같음

1. 경영실적 평가방법 및 평가기준
2. 경영실적의 평가결과
3. 경영실적의 평가주체·평가방법 및 평가기준 등
4. 인사 또는 예산상의 조치
5. 외부감사를 받아야 하는 정부산하기관
6. 예산관리기준
7. 고객만족도 조사를 실시하여야 하는 정부산하기관 등

○ 경영실적 보고서의 제출 및 평가

– 정부산하기관에 대한 경영실적 평가를 위하여 정부산하기관의 장은 경영실적보고서와 결산서 등을 다음연도 3월 말까지 주무기관의 장에게 제출하고(동법 제 10조),

– 주무기관의 장은 정부산하기관이 제출한 경영실적보고서 등을 토대로 정부산하

기관의 경영실적을 평가한다. 다만, 주무기관의 장은 기금관리기본법 제12조의 규정에 의하여 기금운용평가를 받는 정부산하기관과 과학기술기본법 제32조제 2항의 규정에 의하여 평가를 받는 정부산하기관에 대하여는 그 평가결과를 활용한다.

○ 경영실적 평가방법 및 기준의 설정

- 주무기관의 장은 정부산하기관의 공익성·효율성 및 경영목표의 달성도 등을 객관적으로 측정할 수 있도록 소관 기관장의 의견을 들은 후 운영위원회의 의결을 거쳐 경영실적의 평가방법 및 평가기준을 정한다.

○ 경영평가단의 구성

- 주무기관의 장은 정부산하기관에 대한 경영실적의 평가를 공정하고 객관적으로 실시하기 위하여 필요하다고 인정하는 경우에는 관계전문가로 경영평가단을 구성하여 운영할 수 있다.

○ 경영실적 평가결과의 공개 등

- 주무기관의 장은 매년 6월 말까지 소관 정부산하기관에 대한 전년도 경영실적의 평가결과를 기획예산처장관 및 국회 소관 상임위원회에 제출하여야 하며, 기획예산처장관은 제출된 경영실적의 평가결과를 종합하여 운영위원회에 상정한다.
- 주무기관의 장의 경영실적의 평가가 공정성·객관성 등을 결여하여 정당한 경영실적의 평가가 이루어지지 아니한 경우에는 그 주무기관 소관의 해당 정부산하기관에 대하여 운영위원회가 평가주체·평가방법 및 평가기준 등을 달리 정하여 경영실적을 평가하게 할 수 있다. 이 경우 평가주체는 해당 정부산하기관에 대한 경영실적 평가결과를 기획예산처장관에게 제출하여야 하며, 기획예산처장관은 이를 운영위원회에 상정한다.
- 주무기관의 장은 운영위원회의 의결을 거친 경영실적의 평가결과를 대통령령이 정하는 바에 따라 공표하여야 하고, 기획예산처장관은 이를 8월 말까지 국회에 제출하여야 한다.

□ 피평가기관의 특성을 반영한 평가의 강조

- 다양한 성격을 지닌 정부산하기관들을 대상으로 경영평가가 이루어진다는 점에서

획일적인 기준에 의하여 평가가 이루어질 경우, 피평가기관의 특성을 충분히 반영하지 못하는 등 문제가 있을 수 있다는 점에서, 동법에서는 경영실적 평가방법 및 기준, 그리고 평가단 구성에 있어서 정부산하기관들의 특성을 반영하도록 규정하였음(동법 시행령 제9조).

제9조 (경영실적 평가) ①운영위원회는 경영실적 평가방법 및 평가기준을 의결하는 경우에는 정부산하기관이 수행하는 업무의 성격 등을 고려하여 정부산하기관의 유형별로 공통의 평가방법 및 평가기준을 의결할 수 있다.  
 ③ 주무기관의 장은 법 제11조제3항의 규정에 의하여 경영평가단을 구성·운영하는 때에는 제1항의 규정에 의한 정부산하기관의 유형을 고려하여 다른 주무기관의 장과 공동으로 경영평가단을 구성·운영할 수 있다.

□ 경영평가결과의 활용

- 주무기관의 장은 정부산하기관의 경영실적을 평가한 결과에 따라 인사 또는 예산상의 조치(주무기관의 장에게 권한이 있는 경우에 한한다)를 취하거나 권한이 있는 자에게 인사 또는 예산상의 조치를 취하도록 건의 또는 권고할 수 있으며, 이 경우 운영위원회의 의결을 거치도록 하였음(동법 제11조의⑦).

□ 경영평가결과에 따른 외부감사

- 경영실적의 평가결과에 따라 운영위원회가 외부감사가 필요하다고 의결한 정부산하기관은 사업연도마다 공인회계사(회계법인 포함)의 회계감사를 받아야 하며, 그 결과를 공표하여야 함.
  - 다만, 국가기밀에 속하는 업무를 수행하는 정부산하기관에 대하여는 주무기관의 장이 기획예산처장관과 협의하여 외부감사의 대상에서 제외할 수 있도록 함(동법 제14조).

□ 정부산하기관관리기본법의 폐지

- 정부산하기관관리기본법은 공공기관의 운영에 관한 법률이 제정됨에 따라서 2007년 1월 19일 폐지되었음.

#### 4. 공공기관의 운영에 관한 법률

##### □ 논의의 배경

- 1984년부터 정부투자기관관리기본법이, 2004년부터 정부산하기관관리기본법이 제정되어 활용되어 왔으나, 몇 가지 문제들에 대한 지적이 지속적으로 제기되어 왔음.
- 동일한 공공기관들임에도 불구하고 규모 등 일부 기준에 따라서 정부투자기관 관리기본법과 정부산하기관관리기본법으로 각기 이원화되어 적용되어 왔으며, 여전히 공공기관의 자율경영을 확보해주시 못하고, 경영평가를 보다 체계화시킬 필요성이 제기되었음. 제시된 주요 문제들을 정리하면 다음과 같음(기획예산처, 2007:5-6).
  - ① 공공기관 설립에 대한 체계적 원칙과 기준 부재 : 공공기관의 범위가 어디까지 인지 불분명하고, 관리의 사각지대가 존재함. 그리고 중요한 기관들이 여전히 관리체계에서 제외됨. 그리고 유사한 기능을 수행함에도 불구하고 관리방식이 체계적으로 정비되어 있지 않음.
  - ② 소유권자인 국민들에 대한 공공기관들의 책임성 미흡 : 지속적인 혁신 노력에도 불구하고 공공기관의 방만경영 및 도덕적 해이의 문제가 지적
  - ③ 정부의 사전적 규제의 과잉과 부처간 역할체계의 불명확성 : 공공기관에 대한 정부의 간섭이 체계적인 관리가 이루어지지 않는 가운데 이루어지고, 기관의 경영 자율성이 제대로 확립되지 못함.
  - ④ 기관 내부적인 견제 및 균형장치의 미설계 : 이사회, 감사 등 공공기관 내 지배구조의 설계 및 작동이 원활하게 이루어지지 않음.
- 또한 2005년 4월 OECD에서는 공공기관 지배구조(corporate governance of state-owned enterprises)에 관한 가이드라인을 마련하여 회원국들에게 권고안으로 제시하였음(OECD, 2005).

### OECD 공공기관 지배구조 가이드라인 주요내용

- ① 공기업 관리 관련 정부기능을 “소유권 기능”과 “규제·산업정책 기능”으로 분리 필요
  - \* 소유권 기능(Ownership function): 공기업의 임원 임면, 경영평가, 경영공시, 이사회 등과 관련한 “소유권자”로서의 정책의 수립 및 제도의 운영
- ② 소유권 기능의 효율적 수행을 위한 별도의 조정기관 설립 혹은 동 기능의 집중화(centralization) 방안
- ③ 모든 주주들의 공평한 대우, 소액주주의 의사결정 과정에의 참여 보장
- ④ 주주 이외 이해관계자의 권리 존중 및 내부 준법감시(compliance) 프로그램 운용 필요
- ⑤ 경영투명성 제고를 위해 소유권 행사 기능 수행기관의 공기업 전체에 대한 연차보고서 발간 권유 및 국제기준에 따른 경영공시 및 외부 회계감사 필요
- ⑥ 전략적 자문, 경영진 감시, 경영진 임면 등을 수행할 수 있도록 이사회의 권한·능력 강화

○ 이와 같은 배경에 따라서 공공기관 관리체계 전반을 개혁하기 위한 논의가 시작되었으며, 그 논의의 결과로서 ‘공공기관의 운영에 관한 법률’이 2007년 1월 제정되었음.

#### □ 공운법의 제정 목적과 의의

##### ○ 공공기관의 운영에 관한 법률 제정 목적

- 정부에서는 동법의 제정 목적으로서, “공공기관의 자율책임경영체제 확립을 통해 공공기관의 대국민 서비스 증진에 기여할 수 있도록 하기 위하여 공공기관의 범위 설정과 유형구분 및 평가·감독 시스템 등 공공기관의 운영에 관하여 필요한 사항을 정하려는 것”을 제시하고 있음.

제1조 (목적) 이 법은 공공기관의 운영에 관한 기본적인 사항과 자율경영 및 책임경영체제의 확립에 관하여 필요한 사항을 정하여 경영을 합리화하고 운영의 투명성을 제고함으로써 공공기관의 대국민 서비스 증진에 기여함을 목적으로 한다.

##### ○ 공공기관의 지정 및 체계화된 관리

- 동법의 제정이 갖는 특징 중의 한 가지는 기존의 정부투자기관관리기본법과 정

부산하기관관리기본법을 통하여 개별적으로 논의되던 관리대상 공공기관의 기준 및 범위를 명확하게 법규정화하였다는 것임.

- 이를 통하여 공공기관별 특성을 반영한 관리체계의 마련이 가능해졌으며, 또한 이것은 경영평가체계의 설계에도 영향을 미치게 되었음.

○ 경영평가체계의 일원화

- 동법 제정에 따라서 정부투자기관 및 정부산하기관별로 분산되어 있던 공공기관 관리 및 평가체계가 일원화될 수 있게 되었음.
- 그리고 경영평가결과 실적이 부진한 기관의 기관장 및 상임이사에 대해서는 해임을 건의할 수 있도록 규정하였음.

□ 공운법상의 공공기관 경영평가 제도

○ 공공기관운영위원회의 설치와 경영평가 관련 기능 수행

- 공공기관의 운영에 관한 사항들을 심의·의결하기 위하여 기획재정부장관 소속하에 공공기관운영위원회를 두도록 하였으며, 이 위원회의 주요 기능 중의 하나로써 비상임이사·감사에 대한 직무수행실적 평가와 공기업·준정부기관의 경영실적 평가 등을 규정하였음(동법 제8조).

○ 경영실적의 보고 및 평가

- 동법에 근거하여 경영평가 대상이 되는 공공기관들은 경영실적에 대한 보고서를 기획재정부장관에게 제출하여야 하며(동법 제47조), 이를 토대로 기획재정부장관은 경영평가를 실시하도록 규정하였음(동법 제48조).

○ 경영평가와 관련한 주요 규정들은 다음과 같음(동법 제48조의①-⑦).

- ① 기획예산처장관은 기관장의 계약 이행에 관한 보고서, 기관의 경영목표와 경영실적보고서를 기초로 하여 공기업·준정부기관의 경영실적을 평가한다.
- ② 기획예산처장관은 공기업·준정부기관의 경영실적을 평가하는 경우 「국가재정법」 제82조(기금운용의 평가)의 규정에 따라 기금운용평가를 받는 기관과 「과학기술기초법」 제32조(정부출연연구기관등의 육성)제2항의 규정에 따라 평가를 받는 기관에 대하여는 그 평가 결과를 활용한다.
- ③ 기획예산처장관은 경영실적의 평가를 위하여 필요한 경우 공기업·준정부기관

에 관련 자료의 제출을 요청할 수 있다. 공기업·준정부기관이 관련자료를 제출하지 않거나 허위의 자료를 제출한 경우에는 기획예산처장관은 운영위원회의 심의·의결을 거쳐 당해 기관에 대해 주의·경고 등의 조치를 취하거나, 주무기관의 장 또는 기관장에게 관련자에 대한 인사상의 조치 등을 취하도록 요청할 수 있다.

- ④ 경영실적의 평가 기준과 방법은 운영위원회의 심의·의결을 거쳐 기획예산처장관이 정하되, 공기업·준정부기관의 사업내용, 특성, 경영목표의 달성 정도와 능률성을 객관적으로 측정할 수 있도록 정하여야 한다.
- ⑤ 기획예산처장관은 운영위원회의 심의·의결을 거쳐 매년 6월 20일까지 공기업·준정부기관의 경영실적 평가를 마치고, 그 결과를 국회와 대통령에게 보고한다.
- ⑥ 기획예산처장관은 경영실적 평가 결과 경영실적이 부진한 공기업·준정부기관에 대하여 운영위원회의 심의·의결을 거쳐 기관장·상임이사의 임명권자에게 그 해임을 건의하거나 요구할 수 있다.

□ 경영평가 관련 규정의 엄격화(2009년 4월 1일)

○ 허위 실적 보고 등에 대한 조치의 강화

- 기존의 공운법에는 경영실적보고서 작성 및 제출의무만 규정되어 있고, 허위 경영실적보고서 작성 및 이에 근거한 상여금 과다지급, 인건비 과다편성과 경영지침 위반 등에 대한 제재근거가 명확히 규정되어 있지 아니하였다는 점에서, 이를 신규로 명확하게 규정하기 위하여 2009년 4월 1일 공운법을 개정하였음.
- 즉, 공기업·준정부기관이 계약의 이행에 관한 보고서, 경영실적보고서와 그 첨부서류를 제출하지 않거나 거짓으로 작성·제출한 경우 등에는 성과급을 의무적으로 수정하도록 하고, 반드시 인사상 조치 등을 취하도록 하였음.

제48조④ 공기업·준정부기관이 제31조제3항 및 제4항에 따른 계약의 이행에 관한 보고서, 경영실적보고서 및 그 첨부서류를 제출하지 아니하거나 거짓으로 작성·제출한 경우에는 기획재정부장관은 운영위원회의 심의·의결을 거쳐 경영실적 평가 결과와 성과급을 수정하고, 해당 기관에 대하여 주의·경고 등의 조치를 취하거나 주무기관의 장 또는 기관장에게 관련자에 대한 인사상의 조치 등을 취하도록 요청하여야 한다. 이 경우 기획재정부장관은 감사 또는 감사위원회 감사위원이 관련 직무를 이행하지 아니하거나 게을리하였다면 운영위원회의 심의·의결을 거쳐 해당 감사 또는 감사위원회 감사위원을 해임하거나 그 임명권자에게 해임을 건의할 수 있다.

- 공기업·준정부기관이 인건비 과다편성 및 인사·예산 등에 대한 경영지침 위반으로 경영부실을 초래한 경우 인사상 또는 예산상의 조치를 취하도록 함(동법 제48조⑧).

제48조⑧ 기획재정부장관은 제1항에 따른 경영실적 평가 결과 인건비 과다편성 및 제50조제1항에 따른 경영지침 위반으로 경영부실을 초래한 공기업·준정부기관에 대하여는 운영위원회의 심의·의결을 거쳐 향후 경영책임성 확보 및 경영개선을 위하여 필요한 인사상 또는 예산상의 조치 등을 취하도록 요청할 수 있다.

□ 경영평가단 구성의 법적 근거의 명확화(2010. 1. 1)

- 공기업·준정부기관에 대한 경영실적 평가에 있어 중요한 역할을 담당하고 있는 공기업·준정부기관 경영평가단의 법적 근거를 명확히 하고자 공운법을 개정하였음.
- 즉, 종전에는 경영평가단의 구성과 관련한 사항을 다음과 같이 공운법이 아닌 공운법 시행령에 규정하고 있었음(동법 시행령 제28조).

제28조 (공기업·준정부기관경영평가단의 구성 및 운영) ① 기획예산처장관은 법 제48조에 따른 경영실적 평가의 효율적인 수행과 경영실적 평가에 대한 자문을 위하여 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 자 중에서 위촉하는 자로 공기업·준정부기관경영평가단(이하 "경영평가단"이라 한다)을 수시로 구성·운영할 수 있다.

1. 공공기관의 운영 및 경영관리에 관한 전문지식이 있는 대학의 교수
2. 정부출연연구기관에 소속된 박사학위 소지자 및 이에 준하는 자격이 있다고 인정되는 자
3. 5년 이상의 실무경험이 있는 공인회계사·변호사 및 경영자문업무에 관한 전문가
4. 그 밖에 공공기관의 운영 및 경영관리에 관한 전문지식과 경험이 풍부하다고 인정되는 자

② 경영평가단의 업무수행에 소요되는 경비는 예산의 범위에서 이를 지급할 수 있다.

③ 경영평가단은 부여된 업무가 완료된 때에 해체된 것으로 본다.

④ 이 영에 규정된 사항 외에 경영평가단의 운영에 관하여 필요한 사항은 운영위원회의 의결을 거쳐 기획예산처장관이 정한다.

- 경영평가단의 구성 및 운영과 관련한 명확한 법적 근거의 마련을 위하여 공운법에 관련 규정을 신설하였음.
- － 즉, 동법 개정을 통하여 공운법에 경영실적 평가에 관한 경영평가단 구성에 대한 규정을 마련하였음(동법 제48조⑥).

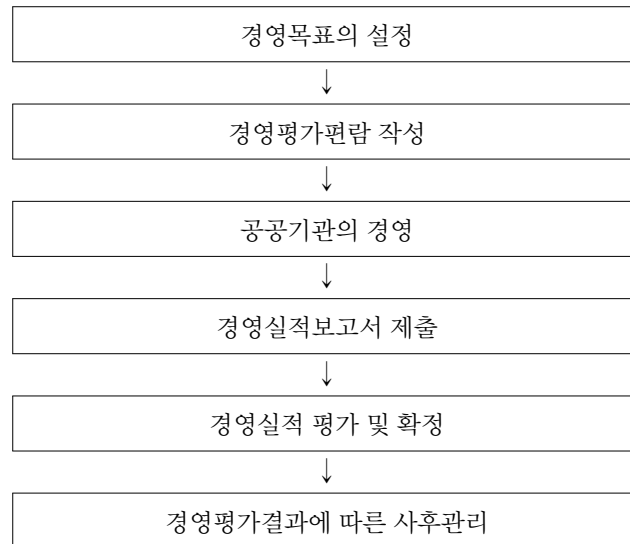
제48조⑥ 기획재정부장관은 제1항에 따른 경영실적 평가의 효율적인 수행과 경영실적 평가에 관한 전문적·기술적인 연구 또는 자문을 위하여 공기업·준정부기관경영평가단(이하 “경영평가단”이라 한다)을 구성·운영할 수 있다.

### Ⅲ. 경영평가 관리체계 변천 연구

#### 1. 경영평가제도의 구성 및 절차

- 1983년 정부투자기관관리기본법을 통해 공공기관의 경영평가에 대한 구체적·체계적인 근거가 마련되었음. 이에 따라 1984년부터 전년도 경영실적에 대한 실질적인 평가체제가 구축됨.
- 넓은 의미에서 경영평가제도는 좁은 의미의 “경영실적 평가 및 확정”을 포함하여 다음과 같은 전 과정을 고려해야 함([그림 Ⅲ-1]참조).

[그림 Ⅲ-1] 경영평가제도의 구성



## 가. 정부투자기관 경영평가제도

- 1983년 정부투자기관관리기본법에 경영실적평가에 관한 사항이 명시되었음(정부투자기관관리기본법 제5조, 제6조, 제7조).
  - 경영목표 설정과 관련, 경제기획원장관이 투자기관의 다음 연도 경영목표 설정을 위한 지침을 작성하여 6월 30일까지 각 투자기관의 사장에게 통보하도록 함. 투자기관의 사장은 다음 연도 경영목표를 설정하여 8월 31일까지 주무부장관에게 제출하고, 주무부장관이 심사·조정하여 9월 30일까지 경제기획원장관에게 제출하도록 함. 경제기획원장관은 이를 조정하여 10월 31일까지 주무부장관 및 투자기관의 사장에게 통보함.
  - 투자기관의 사장이 당해 연도 경영실적보고서를 작성하여 다음 연도 3월 20일까지 경제기획원장관과 주무부장관에게 제출하면, 경제기획원장관은 이를 토대로 6월 20일까지 경영실적을 평가함.
  - 투자기관의 공익성, 경영목표의 달성도 및 능률성을 객관적으로 측정할 수 있도록 평가를 실시하며, 결과를 대통령에게 보고함과 동시에 주무부장관을 통해 시정을 요구하거나, 대통령령이 정하는 바에 의해 임원을 해임하는 등 환류조치를 취할 수 있도록 함.
  
- 정부조직법 변화에 따라 이후 재정경제원장관, 기획예산처장관 순서로 경영평가 과정을 총괄하는 주체가 변화됨.
  
- 1997년 정부투자기관관리기본법 개정 시 일부 일정이 변경됨.
  - 투자기관의 사장은 10월 31일까지 재정경제원장관 및 주무부장관에게 다음 연도의 경영목표를 제출하도록 변경되었음. 한편, 주무부장관이 이를 별도로 심사·조정하는 절차는 삭제함. 또한 투자기관은 경영목표를 변경한 사항에 대해서 30일 이내에 재정경제원장관 및 주무부장관에게 통보하도록 함.
  - 매년 당해 연도의 경영실적보고서와 계약의 이행에 관한 보고서를 작성하여 다음 연도 3월 20일까지 기획예산처장관, 주무부장관과 국회에 제출하도록 함.

○ 그 외 경영실적 평가와 관련한 사항은 동일함.

## 나. 정부산하기관 경영평가제도

- 정부산하기관에 관한 평가는 2003년 정부산하기관관리기본법상 근거에 따라 이루어 짐(정부산하기관관리기본법 제9조, 제10조, 제11조).
  - 각 기관장이 매년 경영목표와 사업계획을 수립하고 예산을 편성하여 당해 회계연도 개시 전까지 주무부장관에게 제출하도록 함.
  - 또한 기관장은 경영목표 및 사업계획에 따른 당해 연도 경영실적보고서와 결산서, 재무제표와 그 부속서류를 다음 연도 3월 말까지 주무부장관에게 제출하도록 함.
  - 주무부장관은 정부산하기관운영위원회의 의결을 거쳐 경영실적의 평가방법 및 기준을 정함. 경영평가단을 구성하여 평가를 할 수 있으며, 6월 말까지 이에 따른 평가결과를 기획예산처장관 및 국회 소관 상임위원회에 제출하도록 함.
  - 주무부장관은 경영평가 결과를 운영위원회의 의결을 거친 후 공표하고, 기획예산처장관은 이를 8월 말까지 국회에 제출하도록 함.
  - 기금운용평가를 받거나 과학기술기본법의 규정에 의하여 평가를 받는 정부산하기관은 해당 평가결과를 활용함<sup>1)</sup>.
  
- 운영위원회는 정부산하기관의 업무에 따라 유형별로 공통의 평가방법 및 기준을 의결할 수 있으며, 이에 따라 주무부장관은 매 회계연도 개시 전까지 경영평가에 관한 편람을 작성해야 함.
  - 예를 들어 2005년 실적평가 시 주무부장관은 소관 산하기관장의 의견을 들은 후 전년도인 2004년 12월 말까지 정부산하기관별 경영평가편람을 확정하도록 함.
  - 또한 2005년 실적평가부터 주무기관의 편람 작성을 지원하기 위해 평가전문가로 구성된 '정부산하기관 경영평가지표 개선팀'을 운용함.

1) 평가지표의 단일화 등 보완을 거쳐 과학기술기본법 및 기금관리기본법(이후 국가재정법)상 평가를 실시하고, 그 결과를 정부산하기관관리기본법상의 경영평가 결과로 대체하도록 함. 이는 피평가 기관의 업무부담 완화를 위한 것임(2010년 현재 연기금형 기관에 대해 국가재정법에 의한 평가 중 '기금자산운용 평가'의 일부를 경영평가로 활용하고 있음).

〈표 Ⅲ-1〉 정부투자기관과 정부산하기관의 경영평가제도 비교

구분	정부투자기관 경영평가제도 (1기~2기)	정부산하기관 경영평가제도 (2기)
평가 총괄기관	경제기획원장관→재정경제원장관→기획 예산처 장관 순서로 변화	해당 주무부장관
평가 기준 및 방법	기획예산처장관이 결정 (정부투자기관 운영위원회의 의결)	소관 산하기관장의 의견을 들어 각 주무 부장관이 결정 (정부산하기관 운영위원회의 의결)
	유형별로 계량 및 비계량 지표 비중 차이 만 있으며, 평가결과는 정부투자기관 전 체를 대상으로 비교	기관 업무 특성을 고려한 유형별 공통의 평가기준 및 방법을 마련하고, 유형별로 나누어 평가한 후 결과도 유형 내에서만 비교
	타 법을 활용하지 않음	기금관리기본법 및 과학기술기본법에 의 한 평가대상기관에 대해서는 그 결과를 활용
	기획예산처장관이 경영평가편람을 작성	각 주무부장관이 경영평가편람을 작성
평가 절차	3월~6월 20일 사이 경영평가 실시	3월~6월 말 사이 경영평가 실시
	평가결과를 국회와 대통령에 보고	6월 말 평가가 종료되면 그 결과를 기획 예산처장관 및 국회 소관 상임위원회에 제출
		기획예산처장관이 평가결과를 상정하여 운영위원회에 상정하는데, 주무부장관의 평가가 공정성·객관성을 결여한 경우 운영위원회가 평가기준·방법 등을 달리 정하여 재평가할 수 있음
	주무부장관이 평가결과를 공표하고, 기획 예산처장관은 이를 8월 말까지 국회에 제출	
경영 평가단 구성·운영	기획예산처장관이 교수·공인회계사·연 구원 등 외부전문가로 경영평가단 구성· 운영	주무부장관이 다른 주무부장관과의 협의 하에 공동의 평가단을 구성·운영
평가 결과에 따른 사후조치	평가결과에 따라 인센티브 상여금 차등 지급 (직원은 월 기본금의 500% 이내, 사장은 기본연봉의 200% 이내)	평가결과에 따라 인센티브 상여금 차등 지급 (직원은 월 기본금의 200% 이내, 기관장 은 기본연봉의 100% 이내)
	우수·부진 기관에 대한 조치	우수·부진 기관에 대한 조치

다. 공공기관 경영평가제도

- 2007년 공공기관의운영에관한법률 제정에 따라 공기업·준정부기관이 동일한 절차를 통해 경영평가를 받게 됨(공공기관의운영에관한법률 제46조, 제47조, 제48조).
- 기관장은 다음 연도를 포함한 3회계연도 이상의 중장기 경영목표를 설정하고 이사회 의결을 거쳐 확정된 후 매년 10월 31일까지 기획예산처장관과 주무기관의 장에게 제출하도록 함. 특히 공기업·준정부기관의 경영환경·경제여건 및 국가정책방향 등을 고려하여 기획예산처장관은 공기업의 장에게, 주무기관의 장은 준정부기관의 장에게 각각 경영목표의 변경을 요구할 수 있음.

〈표 Ⅲ-2〉 경영목표 설정과 관련한 변화(2007년)

구분	정부투자기관·정부산하기관		공기업·준정부기관	
	제출기한	투자 산하	10월 31일 회계연도 개시전	공기업 준정부기관
제출처	투자 산하	기획예산처 주무부처 주무부처	공기업 준정부기관	기획예산처 주무부처
변경시 제출기한	투자 산하	30일 이내 제출 미규정	공기업 준정부기관	지체없이 제출
변경 및 조정	투자 산하	미규정 주무기관이 기관장과 협의 조정	공기업 준정부기관	기획처장관이 변경 요청 주무기관의 장이 변경 요청

- 각 기관은 매년 3월 20일까지 전년도 경영실적보고서와 기관장이 체결한 계약의 이행에 관한 보고서를 작성하여 기획예산처장관과 주무기관의 장에게 제출하도록 함.
- 기획예산처장관이 계약의 이행에 관한 보고서, 경영목표, 경영실적보고서를 바탕으로 공기업·준정부기관의 실적을 평가하되, 국가재정법에 따른 기금운용평가 및 과학기술기본법에 따라 평가를 받는 기관의 경우 그 결과를 활용하도록 함.
- 기획예산처장관은 경영실적 평가를 위해 필요한 경우 공기업·준정부기관에

관련 자료의 제출을 요청할 수 있음. 특히 기관이 이를 제출하지 않거나 허위의 자료를 제출한 경우, 기획예산처장관은 운영위원회의 심의·의결을 거쳐 당해 기관에 대한 주의·경고의 조치를 취하거나 주무기관의 장 또는 기관장에게 관련자에 대한 인사상의 조치 등을 취하도록 요청하도록 함.

- 기획예산처장관은 운영위원회의 심의·의결을 거쳐 매년 6월 20일까지 공기업·준정부기관의 경영실적평가를 마치고 그 결과를 국회와 대통령에게 보고해야 함. 또한 경영실적이 부진한 기관에 대해서는 기관장·상임이사의 임명권자에게 그 해임을 건의하거나 요구할 수 있음.
- 2008년 정부조직 변화에 따라 기획예산처가 기획재정부로 변경되었기 때문에, 공공기관 경영평가제도 운영의 역할 역시 기획재정부장관으로 변경됨.
- 2009년 이후 기관장의 경영목표의 설정 및 제출은 다음 연도를 포함한 5회계연도에 관한 것으로 변경됨.
- 또한 2009년부터 경영실적을 허위로 작성하는 등 평가에 제대로 임하지 않거나 지침을 위반한 기관 등에 대해서는 엄격한 조치를 취할 수 있도록 함.
  - 공기업·준정부기관이 계약의 이행에 관한 보고서, 경영실적보고서 및 그 첨부서류를 제출하지 않거나 거짓으로 작성·제출한 경우에는 기획재정부장관이 운영위원회의 심의·의결을 거쳐 경영실적 평가결과와 성과급을 수정할 수 있도록 함. 뿐만 아니라 해당기관에 대한 주의·경고 조치를 취하거나 주무기관의 장이나 기관장에게 관련자에 대한 인사상의 조치를 취하도록 요청해야 하며, 감사 또는 감사위원이 직무를 이행하지 않았을 경우에도 해임 및 해임 건의를 하도록 함.
  - 기획재정부장관은 경영실적 평가결과 인건비 과다편성 및 경영지침 위반으로 경영부실을 초래한 경우 운영위원회의 심의·의결을 거쳐 향후 경영책임성 확보 및 경영개선을 위하여 필요한 인사상 또는 예산상의 조치를 취하도록 요청할 수 있음.

〈표 Ⅲ-3〉 시기별 경영평가 프로세스 비교

경영평가 프로세스	2기		3기
	정부투자기관 (2007년 현재)	정부산하기관 (2007년 현재)	공기업·준정부기관 (2010년 현재)
경영목표 설정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관장이 10월 31일까지 다음 연도 경영목표를 기획예산처장관과 주무부 장관에게 제출</li> <li>• 경영목표 변경 시 30일 이내 제출</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관장이 당해 회계연도 개시 전(12월 31일)까지 매년 경영목표·사업계획·예산편성 등을 주무부 장관에게 제출</li> <li>• 주무부 장관과 기관장 협의 하에 경영목표와 사업계획의 조정이 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관장이 10월 31일까지 다음 연도를 포함한 5회계연도 이상의 중장기 경영목표를 기획재정부장관과 주무부 장관에게 제출</li> <li>• 경영목표 변경 시 기관장은 지체 없이 보고함</li> <li>• 기획재정부장관은 공기업 장에게, 주무부 장관은 준정부기관 장에게 경영목표 변경을 요구할 수 있음</li> </ul>
경영실적 보고	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다음 연도 3월 20일까지 당해 연도에 작성한 경영실적보고서, 계약의 이행에 관한 보고서 및 결산서·재무제표와 그 부속서류를 국회, 기획예산처장관, 주무부 장관에게 제출</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다음 연도 3월 말까지 당해 연도에 작성한 경영실적보고서 및 결산서·재무제표와 그 부속서류를 주무부 장관에게 제출</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다음 연도 3월 20일까지 당해 연도에 작성한 경영실적보고서, 계약의 이행에 관한 보고서 및 결산서·재무제표와 그 부속서류를 기획재정부장관, 주무부 장관에게 제출</li> </ul>
경영실적 평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 보고된 자료를 토대로 6월 20일까지 평가</li> <li>• 평가방법 및 기준은 기획예산처장관이 결정(경영평가편람 작성)</li> <li>• 경영실적이 저조한 기관에 대해 사장 및 상임이사의 임명권자에게 해임 건의</li> <li>• 경영평가단 구성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 보고된 자료를 토대로 6월 말까지 평가</li> <li>• 일부 기관은 기금운용관리법 및 과학기술기본법에 따라 평가하고 이를 활용</li> <li>• 주무부 장관이 평가방법 및 기준을 결정(경영평가편람 작성)하고, 평가결과는 종합하여 정부산하기관운영위원회에 상정(단 주무부 장관의 평가가 공정성, 객관성을 결여하여 평가가 제대로 이루어지지 않을 경우 운영위에 상정)</li> <li>• 주무부 장관은 운영위의 의결을 거친 경영평가결과를 공표, 기획예산처장관은 8월 말까지 국회에 보고</li> <li>• 주무부 장관은 실적 부진 기관에 대해 인사 및 예산상 조치</li> <li>• 경영평가단 구성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 보고된 자료를 토대로 6월 20일까지 평가</li> <li>• 일부 기관은 국가재정법 및 과학기술기본법에 따라 평가하고 이를 활용</li> <li>• 기획재정부 장관이 평가방법 및 기준을 결정(경영평가편람 작성)하고, 평가결과는 공기관운영위원회에 상정, 국회와 대통령에게 보고</li> <li>• 자료 미제출·허위작성 시 경영실적 평가 및 성과급 수정, 해당기관에 주의·경고 등 조처 및 주무부 장관이나 기관장에게 인사상의 조치 요청</li> <li>• 감사 또는 감사위원회에 대한 해임이나 해임요청</li> <li>• 기획재정부 장관은 실적 부진 기관에 해임건의</li> <li>• 인건비 과다 편성시 인사 및 예산상 조치</li> <li>• 경영평가단 구성</li> </ul>

## 2. 경영평가제도 관리기구의 변천

### 가. 심의·의결기구

- 운영위원회는 공공기관의 운영에 관한 사항을 심의·의결하는 기구임.
  - 공공기관에 대한 외부감독 및 평가를 일관성 있게 수행하도록 하며, 특히 공기업의 경영감독과 관련하여 국회와 국민에 대해 최종책임을 지고 있음.
- 정부투자기관과 정부산하기관으로 분리되었던 공공기관의 운영시스템이 하나로 통합되면서, 현재는 공공기관운영위원회로 일원화됨.
- 경영평가에 대한 심의 및 의결, 평가결과에 따른 사후관리에 관한 사항의 결정, 기관장과 이사 및 감사 등 임원의 임면의 건의, 경영평가단의 운영에 관한 사항의 결정 등의 권한을 갖고 있음.

#### 1) 역할

- 1983년 정부투자기관관리기본법 제정에 따라 경제기획원에 정부투자기관경영평가위원회가 설치됨(정부투자기관관리기본법 제4조).
  - 정부투자기관과 관련하여 경영목표 설정을 위한 지침의 작성, 경영목표의 조정, 예산편성에 따른 공통지침의 작성, 경영실적평가를 의결하도록 함. 그 외 투자기관의 경영실적평가방법, 경영실적평가 결과에 따른 투자기관별 상여금 지급률, 임원의 해임건의 등을 의결하도록 함.
  - 또한 경제기획원장관이 경영평가위원회의 심의·의결사항의 전문적, 기술적인 분야에 관한 용역연구를 하거나 자문에 응하기 위하여 필요하다고 인정되는 경우 관계전문가로 구성되는 정부투자기관경영평가단을 운영할 수 있도록 함.
- 1999년 정부투자기관관리기본법 개정에 따라, 종전의 경영평가위원회 대신 정부투자

기관운영위원회가 기획예산위원회에 설치되어 투자기관 관리에 관한 사항을 심의·의결함.

○ 사장 및 상임이사의 해임건의, 비상임이사의 임면, 감사의 임명제청, 경영공시에 관한 사항 및 투자기관의 예산편성지침을 의결하도록 함. 그 외 투자기관의 경영실적평가방법을 정하도록 하고 있음. 이에 따라 경영평가편람을 작성하도록 함.

□ 2003년 이후 정부산하기관관리기본법에 따라, 정부산하기관운영위원회를 기획예산처에 설치함(정부산하기관관리기본법 제8조).

○ 경영실적 평가방법 및 평가기준, 평가결과에 대해 의결함. 그 외 산하기관에 대한 인사 또는 예산상의 조치, 외부감사 실시, 예산관리기준 등에 관해 의결하도록 함. 또한 자문단을 설치·운영할 수 있고, 기관장 및 임원의 선임에 관한 일반적 기준을 정하도록 하였음.

□ 2007년 공공기관의운영에관한법률이 제정되어 공기업과 준정부기관의 운영을 심의·의결하도록 공공기관운영위원회를 설치함(공공기관운영에관한법률 제8조).

○ 공공기관의 지정 및 신설, 경영공시, 공시의무 위반에 대한 인사상 조치, 기능조정, 혁신지원, 시장형 공기업의 선임비상임이사 임명, 공기업·준정부기관의 임원 임명 및 해임이나 해임 건의, 비상임이사·감사에 대한 직무수행실적 평가에 관한 사항을 심의·의결하도록 함. 또한 통합공시 항목, 기준 및 절차에 관한 사항과 국민에게 직접 서비스를 제공하는 공공기관의 범위에 관한 사항을 정하도록 함.

○ 또한 공기업·준정부기관의 경영실적 평가, 경영지침 및 감독의 적정성 여부에 대한 점검과 개선을 할 수 있도록 함. 이와 관련한 경영실적 평가의 의뢰 및 공기업·준정부기관경영평가단의 운영에 관한 사항에 대해서 정하도록 함.

〈표 Ⅲ-4〉 심의·의결기관의 기능 및 역할 변화

정부투자기관경영평가위원회 및 정부투자기관운영위원회 (1기~2기)	정부산하기관운영위원회 (2기)	공공기관운영위원회 (3기~현재까지)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정부투자기관의 경영공시</li> <li>• 정부투자기관 사장·상임이사의 해임 건의</li> <li>• 비상임이사의 임면</li> <li>• 감사 임명제청</li> <li>• 정부투자기관의 예산편성 지침 및 정부투자기관 관리와 관련한 중요 사항</li> <li>• 정부투자기관의 경영실적평가 및 방법</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인터넷 홈페이지에 게시하거나 사무소에 비치하여야 하는 사항</li> <li>• 고객만족도 조사를 실시하여야 하는 정부산하기관</li> <li>• 정부산하기관 기관장·임원의 선임에 관한 기준</li> <li>• 예산관리기준</li> <li>• 정부산하기관의 경영혁신 추진에 관한 지침 및 정부산하기관 관리와 관련한 중요 사항</li> <li>• 외부감사를 받아야 하는 정부산하기관 관련 사항</li> <li>• 경영실적 평가주체·방법·기준 등의 결정</li> <li>• 경영실적 평가의 결과 및 그에 따른 인사·예산상의 조치</li> <li>• 운영위원회 내 자문단 설치·운영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공기업·준정부기관·기타공공기관 지정·해제·변경 의결</li> <li>• 기관 신설 의결</li> <li>• 실질적 수입액 결정</li> <li>• 공공기관의 기능 변경</li> <li>• 혁신 지원</li> <li>• 기능조정 등 대상에서 제외되는 기관의 지정에 관한 사항</li> <li>• 공공기관 경영공시</li> <li>• 공시의무 위반에 대한 조치</li> <li>• 통합공시 항목·기준·절차 결정</li> <li>• 국민에게 직접 서비스를 제공하는 공공기관의 범위 결정</li> <li>• 공기업의 선임비상임이사 임명</li> <li>• 공기업·준정부기관의 임원 임명 및 해임·해임 건의</li> <li>• 보수지침 결정</li> <li>• 공기업·준정부기관의 경영지침</li> <li>• 공기업·준정부기관에 대한 감독의 적정성 여부 점검 및 개선</li> <li>• 비상임이사·감사에 대한 직무수행실적 평가</li> <li>• 공기업·준정부기관의 경영실적평가</li> <li>• 경영실적 평가 의뢰</li> <li>• 공기업·준정부기관 경영평가단 운영 및 관련 사항 결정</li> </ul>

- 정부투자기관운영위원회와 정부산하기관운영위원회는 모두 기획예산처장관이 의장을 맡고 있을 뿐만 아니라 수행하는 역할이 유사하였으나, 일부 차이도 존재하였음.
  - 정부산하기관운영위원회의 경우 사장과 이사장의 해임 등 권한이 상대적으로 작았음. 또한 경영평가 시, 주무부장관을 거쳐야 하기 때문에 운영위원회가 할 수 있는 역할이 평가결과에 대해 예산과 인사상 조치를 취할 수 있도록 주무부장관과 해당기관에 통보하는 등의 수준으로 한정되었음.
  
- 2007년 정부투자기관과 정부산하기관이 하나의 제도 아래 통합·관리되면서, 공공기관운영위원회의 역할의 범위가 넓어짐. 이러한 사항과 더불어 공공기관의 운영에 관한 법률은 공공기관의 자율적 운영과 책임을 위하여 공공기관운영회의 역할을 보다 상세하게 규정하고 있음. 이전과 달라진 공공기관운영위원회의 특징은 다음과 같음.
  - 공기업·준정부기관을 일괄적으로 운영할 수 있는 집중화된 기능을 수행하도록 함.
  - 포괄적인 감독방식에서 열거식의 감독방식으로 형태가 변화함.
  - 기관의 지정 및 신설 심사를 하도록 함.
  - 보수지침 결정, 비상임이사 및 감사 임명, 경영실적 평가 의결 등 운영위의 역할이 구체적으로 명시됨.
  
- 또한 공공기관운영위원회는 공기업·준정부기관경영평가단의 운영에 관한 사항 등 경영평가의 주체·기준·방법 및 후속조치와 관련해 운영위원회가 의결할 수 있는 사항을 보다 상세히 규정하고 있음.

## 2) 인적구성

- 초기 정부투자기관경영평가위원회는 경제기획원장관·재무부장관 및 각 투자기관의 업무를 주관하는 주무부장관과 학식과 경험이 풍부한 자 중에서 대통령이 위촉하는 비상근위원으로 구성하도록 함(정부투자기관관리기본법 제4조, 시행령 제2조).
  - 경제기획원장관이 위원장이 되도록 함.
  - 비상근위원 수는 5인 이내로 하고, 임기는 2년으로 함.

- 정부투자기관운영위원회는 기획예산위원회위원장, 재정경제부차관, 투자기관의 업무를 주관하는 주무부차관, 예산청장<sup>2)</sup> 및 학식과 경험이 풍부한 자 중에서 대통령이 위촉하는 민간위원 5인으로 구성하도록 함.
  - 위원회의 위원장은 기획예산위원회위원장, 부위원장은 재정경제부차관이 되도록 함.
  - 민간위원은 비상근으로 대통령이 위촉하며, 임기는 3년으로 함.
  
- 이후 정부조직 개편에 따라 기획예산처 및 기획예산처장관으로 정부투자기관운영위원회의 관리주체가 변경됨.
  
- 정부산하기관운영위원회는 운영위원장인 기획예산처장관, 주무기관의 차관·차장 또는 이에 상당하는 공무원 10인 이내, 민간위원 10인 이내로 구성하도록 함(정부산하기관관리기본법 제8조, 시행령 제7조).
  - 소관 정부산하기관이 다수인 주무기관 순으로 그 주무기관의 차관·차장 등 공무원 6인, 운영위원회의 위원장이 상정될 안건을 고려하여 선정하는 주무기관의 차관·차장 등 공무원 3인이 해당함.
  - 민간위원은 법조계·경제계·언론계·학계 및 노동계 등 다양한 분야에서 학식과 경험이 풍부한 자 중에서 기획예산처장관의 추천으로 대통령이 위촉하며, 그 임기는 3년으로 함.
  - 전문적·기술적 사항에 관한 자문을 위해 자문단을 설치·운영할 수 있도록 함.
  
- 2007년 공공기관운영위원회는 위원장인 기획예산처장관, 부위원장인 재정경제부차관을 비롯하여 국무조정실의 차관급 공무원으로서 국무조정실장이 지명하는 공무원 1인, 관계 행정기관의 차관·차장 또는 이에 상당하는 공무원, 주무기관의 차관·차장 또는 이에 상당하는 공무원, 공공기관의 운영과 경영관리에 관하여 학식과 경험이 풍부하고 중립적인 사람으로서 법조계·경제계·언론계·학계 및 노동계 등 다양한 분야에서 기획예산처장관의 추천으로 대통령이 위촉하는 11인 이내로 구성됨(공공기관

2) 1999년 제4차 정부투자기관관리기본법 개정시 제외됨.

운영에관한법률 제9조, 시행령 제11조).

- 관계 행정기관의 차관·차장 또는 이에 상당하는 공무원은 행정자치부장관이 지명하는 행정자치부차관, 기획예산처차관, 국가청렴위원회 사무처장, 중앙인사위원회 사무처장을 가리킴.
- 공공기관의 운영과 경영관리에 관하여 학식과 경험이 풍부한 사람은 대학 또는 공인된 연구기관에서 부교수 또는 이에 상당하는 직에 5년 이상 근무한 경력이 있는 자, 판사·검사 또는 변호사의 직에 10년 이상 근무한 경력이 있는 자, 공공기관 및 주권상장법인·코스닥상장법인에서 20년 이상 근무한 자로서 임원의 직에 3년 이상 재직한 자, 공인회계사 자격을 가지고 위 기관에서 3년 10년 이상 종사한 경력이 있는 자, 고위공무원단 소속 공무원 또는 정무직 공무원의 직에 근무한 자를 가리킴.

□ 2008년 이후 관계 행정기관의 차관·차장 또는 이에 상당하는 공무원은 기획재정부차관, 행정안전부차관, 국민권익위원회 위원장이 지명하는 차관급 공무원 각1명으로 변경됨.

〈표 Ⅲ-5〉 심의·의결기관의 인적구성 변화

구분	시기	상근위원	비상근(민간)위원
정부투자기관 경영평가위원회 (1984년~1998년)	1984~1993	경제기획원장관(위원장) 재무부장관(부위원장) 그 외 문교부(교육부)장관, 상공부장관, 농림수산부장관, 동력자원부장관, 건설부장관, 노동부장관, 교통부장관, 체신부장관 등 9명 <sup>1)</sup>	5명
	1994~1997	재정경제원장관(위원장) 그 외 문화체육부장관, 농림부장관, 통상산업부장관, 정보통신부장관, 건설교통부 장관 등 5명	3~5명
	1998	기획예산위원회위원장(위원장) 재경부장관(부위원장), 그 외 문화체육부장관, 농림부장관, 통상산업부장관, 정보통신부장관, 건설교통부장관 등 6명	3~5명
정부투자기관 운영위원회 (1998년~2007년)	1998~2007	기획예산처장관(위원장) 재정경제부차관(부위원장) 그 외 주무부차관	기획예산처장관 추천으로 대통령이 위촉하는 5명

구분	시기	상근위원	비상근(민간)위원
정부산하기관 운영위원회 (2003년~2007년)	2003~2007	기획예산처장관(위원장) 그 외 주무기관의 차관, 차장 또는 이에 상당하는 공무원 10명 이내	학식과 경험이 풍부한 자 중에서 대통령이 위촉하는 10명
공공기관 운영위원회 (2007년~현재)	2007~	기획재정부장관(위원장) 그 외 국무총리실 차관급 공무원으로서 국무총리실장이 지명하는 공무원 대통령이 정하는 관계 행정기관의 차관·차장 또는 이에 상당하는 공무원(기획재정부장관이 지명하는 기획재정부차관, 행정안전부장관이 지명하는 행정안전부차관, 국민권익위원회 위원장이 지명하는 차관급 공무원) 각 1명	11명 이내

주: 1) 1991년에는 6인

- 운영위원회는 현재 기획재정부의 전신인 경제기획원, 재정경제원, 기획예산처의 장관이 운영위원장을 맡고 관련 주무부의 장관 또는 차관과 민간위원으로 구성되어 왔으나, 2008년 공공기관운영위원회 이후 그 구성원의 자격이 일부 변경됨. 그러나 전체적인 인적구성은 유사하며, 법 또는 시행령에 규정하고 있는 비상근(민간)위원의 자격조건도 유사함.

### 3) 운영실적

- 각 시기별로 심의·의결기구가 수행하는 역할이 달라짐. 특히 공공기관운영위원회 등 시간이 지날수록 보다 체계적인 관리에 관한 사항을 의결하게 되었으며, 이에 따라 심의·의결기구가 결정해야 하는 사항의 범위가 넓어짐.
- 그러나 경영평가의 전 과정과 관련한 심의·의결은 지속적으로 이루어짐.
- 좁은 범위에서 경영평가와 관련한 심의·의결의 기록을 살펴보면, 주로 전년도 경영실적평가와 그 결과 및 후속조치·올해 경영평가 운영과 관련한 제반 사항·지표와 편람 등 다음 해의 평가와 관련한 기준의 설정 등을 논의하기 위해 위원회가 소집되었음을 알 수 있음.

- 넓은 범위에서 고려하였을 때, 경영목표 설정·기관의 실적보고·경영평가 일정 및 과정·평가에 따른 사후관리를 모두 포함하여 경영평가제도의 전 과정에 관한 심의·의결 기록을 파악하는 것이 필요함.
  - 따라서 넓은 범위에서 경영평가 과정상 발생할 수 있는 사항에 관련한 심의·의결 기구의 역할을 살펴봐야 함.
- 경영평가제도의 시행 초기인 1984년부터 1998년까지 정부투자기관 경영평가위원회가 개최됨. 당시 정부투자기관 관리와 관련한 의결사항 중 50% 이상이 경영평가제도 전반과 관련된 것이었음.
- 이 시기가 경영평가제도가 시행 및 확대되는 과정중이었음을 감안할 때, 경영평가위원회 개최 초기에는 평가제도의 개선방안과 관련한 안건이 많았음을 알 수 있음.
  - 이후 경영평가 결과에 따른 상여금 지급에 관한 사항이 구체적으로 논의되기 시작함.
  - 이 시기에는 경영평가를 실시하는 경영평가단 외에 다음 해 경영평가편람 작성을 위한 경영평가단 구성에 대해 따로 논의했음을 알 수 있음.

〈표 Ⅲ-6〉 정부투자기관 경영평가위원회 연도별 처리안건

개최 연도	개최 회수	처리안건 (평가관련)	처리안건
1984	8회	21건 (10건)	1. 정부투자기관 경영조직개편 지침(안)(경제기획원) 2. 정부투자기관 1984년도 경영평가지표 수정(안)(경제기획원) 3. 정부투자기관 경영평가위원회 비상근위원 추천(안)(경제기획원) 4. 1984년도 정부투자기관 경영평가단 구성 및 운영(안)(경제기획원) 5. 정부투자기관 경영평가위원회 및 경영평가단 운영세칙(안)(경제기획원) 6. 한국주택은행 1984년도 직급별 정원 조정(안)(재무부) 7. 국민은행 1984년도 중 정원 조정(안)(재무부) 8. 정부투자기관 1983년도 경영실적평가 및 상여금 지급(안)(경제기획원) 9. 정부투자기관 경영평가위원회 및 경영평가단 운영세칙개정(안)(경제기획원) 10. 한국전력공사 1984년도 예산정원 중 직급상향 조정(안)(동력자원부) 11. 한국해외개발공사 1984년도 정원 중 정원 증원(안)(노동부) 12. 한국주택은행 1984년도 정원 중 정원 조정(안)(재무부)

개최 연도	개최 회수	처리안건 (평가관련)	처리안건
			13. 1985년도 정부투자기관 경영목표 설정지침(안)(경제기획원) 14. 정부투자기관 집행간부 보수 및 퇴직금 지급기준(안)(경제기획원) 15. 산은, 기은, 국은, 주은 1984년도 중 보수조정(안)(재무부) 16. 1985년도 정부투자기관 경영목표(안)(경제기획원) 17. 1985년도 정부투자기관예산편성 공통지침(안)(경제기획원) 18. 정부투자기관 설립법 등 관계법령 정비계획(안)(경제기획원) 19. 1985년도 정부투자기관 경영평가편람 작성을 위한 경영평가단구성 및 운영(안)(경제기획원) 20. 한국전기통신공사 1984년도 중 정원 증원(안)(체신부) 21. 1985년도 정부투자기관 경영평가지표(안)(경제기획원)
1985	7회	14건 (9건)	1. 1985년도 정부투자기관 경영평가단 구성 및 운영(안)(경제기획원) 2. 정부투자기관 설립법 등 관계법령 및 훈령정비 추진상황(보고사항)(경제기획원) 3. 정부투자기관 경영평가체계 강화방안(보고사항)(경제기획원) 4. 정부투자기관 1984년도 경영실적평가 및 상여금 지급(안)(경제기획원) 5. 1986년도 정부투자기관 경영목표 설정지침(안)(경제기획원) 6. 1985년도 대한석탄공사 조합원 처우개선(안)(동력자원부) 7. 1985년도 정부투자기관 경영목표 변경(안)(경제기획원) 8. 1986년도 정부투자기관 예산편성 공통지침(안)(경제기획원) 9. 1986년도 정부투자기관 경영목표(안)(경제기획원) 10. 1986년도 정부투자기관 경영평가편람 작성을 위한 경영평가단 구성 및 운영(안)(경제기획원) 11. 1986년도 정부투자기관 예산편성 공통지침의 추가지침(안)(경제기획원) 12. 한국주택은행 1985년도 경영목표 변경(안)(재무부) 13. 1986년도 경영평가지침(안)(경제기획원) 14. 이사회 활성화방안(보고사항)(경제기획원)
1986	6회	13건 (8건)	1. 정부투자기관 경영평가제도 개선방안(보고사항)(경제기획원) 2. 1986년도 정부투자기관 경영평가단 구성 및 운영(안)(경제기획원) 3. 1985년도 정부투자기관 경영평가(안)(경제기획원) 4. 1987년도 정부투자기관 경영목표 설정지침(안)(경제기획원) 5. 1986년도 정부투자기관 경영목표 및 경영평가지표 수정(안)(경제기획원) 6. 정부투자기관 경영자율화 실태조사결과(보고사항)(경제기획원) 7. 1987년도 정부투자기관 경영평가편람 작성을 위한 경영평가단 구성 및 운영(안)(경제기획원) 8. 1987년도 정부투자기관 경영목표(안)(경제기획원) 9. 1987년도 정부투자기관 예산편성 공통지침(안)(경제기획원)

개최 연도	개최 회수	처리안건 (평가관련)	처리안건
			10. 정부투자기관의 출자회사 설립 및 관리지침(안)(보류됨) (경제기획원) 11. 1987년 정부투자기관 예산편성 공통지침의 추가지침(안)(경제기획원) 12. 1987년도 정부투자기관 경영평가 지표(안)(경제기획원) 13. 정부투자기관의 출자회사설립 및 관리지침(안)(경제기획원)
1987	5회	9건 (8건)	1. 1987년도 정부투자기관 경영평가단 구성 및 운영(안)(경제기획원) 2. 정부투자기관 1986년도 경영실적평가(안)(경제기획원) 3. 1987년도 한국전매공사 경영목표(안) 및 경영평가지침(안)(경제기획원) 4. 1988년도 정부투자기관 경영목표설정 지침(안)(경제기획원) 5. 1988년도 정부투자기관 경영평가편람 작성을 위한 경영평가단 구성 및 운영(안)(경제기획원) 6. 1988년도 정부투자기관 예산편성 공통지침(안)(경제기획원) 7. 1988년도 정부투자기관 경영목표(안)(경제기획원) 8. 1987년도 정부투자기관 경영목표 및 경영평가지표 수정(안)(경제기획원) 9. 1988년도 정부투자기관 경영평가 지표(안)(경제기획원)
1988	4회	8건	(자료 없음)
1989	5회	12건	(자료 없음)
1990	3회	9건 (6건)	1. 정부투자기관 1989년도 경영실적평가(안) 2. 1991년도 정부투자기관 경영목표설정지침(안) 3. 정부투자기관 여유자금의 중소기업자금화방안 4. 1991년도 정부투자기관 예산편성 공통지침 5. 정부투자기관의 1990년도 경영목표변경 및 1991년도 경영목표(안) 6. 정부투자기관의 1990년도 경영평가지표 변경 7. 1991년도 평가지표 작성을 위한 경영평가단 구성 및 운영계획 (보고) 8. 출자회사 관리현황 및 개선방안(보고) 9. 1991년도 정부투자기관의 경영평가지표(안)
1991	4회	14건 (9건)	1. 정부투자기관 1990년도 경영실적평가 및 상여금 지급(안) 2. 1992년도 정부투자기관 경영목표설정지침(안) 3. 1991년도 정부투자기관 경영평가지표 변경(안) 4. 정부투자기관 출자회사관리 개선방안 5. 1992년도 정부투자기관 예산편성 공통지침(안) 6. 정부투자기관 1991년도 경영목표 변경 및 1992년도 경영목표 7. 정부투자기관 인센티브상여금 조정 및 임금조기타결보너스 지급방안 8. 1992평가지표 작성을 위한 경영평가단 구성 및 운영계획(보고)

개최 연도	개최 회수	처리안건 (평가관련)	처리안건
			9. 정부투자기관 경영실적평가결과 시정사항 조치현황(보고) 10. 국민은행 출자회사 설립(보고) 11. 1992년도 정부투자기관 예산편성 공통지침 변경(안) 12. 정부투자기관 1992년도 경영평가지표(안) 13. 정부투자기관 출자회사 관리개선방안 조치실적 및 계획(안) 14. 대한주택공사의 1991년도 경영목표 변경(안)
1992	3회	14건 (7건)	1. 정부투자기관 1991년도 경영실적평가 및 상여금 지급(안) 2. 1993년도 정부투자기관 경영목표설정지침(안) 3. 한국담배인삼공사 출자회사 설립(보고) 4. 농수산물유통공사 출자회사 설립(보고) 5. 한국전력공사 출자회사 설립(보고) 6. 한국전기통신공사 출자회사 설립(보고) 7. 1993년도 정부투자기관 예산편성 공통지침(안) 8. 정부투자기관 1993년도 경영목표(안) 9. 정부투자기관 1992년도 경영목표변경(안) 10. 1993년도 평가지표 작성을 위한 경영평가단 구성 및 운영계획 11. 중소기업은행 출자회사 설립(재무부) 12. 한국종합화학(주) 출자회사 설립(상공부) 13. 정부투자기관 1993년도 경영평가지표(안) 14. 한국토지개발공사 1993년도 경영목표 변경(안)
1993	4회	16건 (8건)	1. 정부투자기관 이사장 및 이사에 대한 대우기준 변경(안) 2. 정부투자기관 1992년도 경영실적평가 및 상여금 지급(안) 3. 정부투자기관 1994년도 경영목표 설정지침(안) 4. 정부투자기관 1993년도 경영목표변경(안) 5. 정부투자기관 1991년도 경영실적평가결과 시정사항 조치현황(보고) 6. 산은, 주은 출자회사 설립(보고)(재무부) 7. 한국가스공사 출자회사 설립(보고)(상공자원부) 8. 한국전기통신공사 출자회사 설립(보고)(체신부) 9. 1994년도 정부투자기관 예산편성 공통지침 10. 정부투자기관 1994년도 경영목표 11. 정부투자기관 1993년도 경영목표 변경 12. 공기업 경영개혁 추진방안(보고) 13. 1994년도 경영평가지표 작성을 위한 경영평가단 구성 및 운영계획 (보고) 14. 중소기업은행 출자회사 설립(보고)(재무부) 15. 공기업 민영화 및 기능조정 방안 16. 정부투자기관 1994년도 경영평가지표(안)

개최 연도	개최 회수	처리안건 (평가관련)	처리안건
1994	3회	15건 (8건)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 정부투자기관 1993년도 경영실적평가 및 상여금 지급(안)</li> <li>2. 정부투자기관 1995년도 경영목표 설정지침(안)</li> <li>3. 정부투자기관 1994년도 경영목표 변경(안)</li> <li>4. 정부투자기관 경영평가제도 개선방안</li> <li>5. 국민은행 출자회사 설립(보고)(재무부)</li> <li>6. 대한주택공사 외 3개 기관 감리전문회사 설립(보고)(건설부)</li> <li>7. 1995년도 정부투자기관 예산편성 공통지침(안)</li> <li>8. 정부투자기관 1995년도 경영목표(안)</li> <li>9. 정부투자기관 임금조기타결 보너스제도 폐지(안)</li> <li>10. 공기업 민영화 추진상황 및 향후 추진계획(보고)</li> <li>11. 1995년도 정부투자기관 경영평가지표(안)</li> <li>12. 정부투자기관 인센티브상여금 지급률 조정(안)</li> <li>13. 1995년도 정부투자기관 경영평가단 구성 및 평가작업 추진일정(보고)</li> <li>14. 대한주택공사 한양 등 4개사 인수(보고)(건설부)</li> <li>15. 한국전기통신공사 출자회사 설립(보고)(체신부)</li> </ol>
1995	3회	13건 (7건)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 정부투자기관 1994년도 경영실적평가 및 상여금지급(안)</li> <li>2. 정부투자기관 1996년도 경영목표 설정지침(안)</li> <li>3. 정부투자기관 1995년도 경영목표 변경(안)</li> <li>4. 정부투자기관의 출자회사 설립(보고)</li> <li>5. 정부투자기관의 출자회사 설립(보고)</li> <li>6. 정부투자기관의 출자회사 설립(보고)</li> <li>7. 1996년도 정부투자기관 예산편성 공통지침(안)</li> <li>8. 정부투자기관 1996년도 경영목표(안)</li> <li>9. 정부투자기관 관리제도 개선방안(보고)</li> <li>10. 1996년도 정부투자기관 경영평가지표(안)</li> <li>11. 정부투자기관 인센티브상여금 지급률 조정(안)</li> <li>12. 대한주택공사 기능조정(안)</li> <li>13. 1996년 정부투자기관 경영평가단 구성 및 평가 작업 추진일정(보고)</li> </ol>
1996	3회	10건 (5건)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1995년도 정부투자기관 경영실적평가 및 상여금 지급(안)</li> <li>2. 정부투자기관 1997년도 경영목표설정지침(안)</li> <li>3. 정부투자기관 1996년도 경영목표 변경(안)</li> <li>4. 한국전력공사 출자회사 설립(보고)(건설부)</li> <li>5. 한국석유개발공사 출자회사 설립(보고)(건설부)</li> <li>6. 한국도로공사 출자회사 설립(보고)(건설부)</li> <li>7. 한국토지개발공사 출자회사 설립(보고)(건설부)</li> <li>8. 1997년도 정부투자기관 예산편성 공통지침(안)</li> <li>9. 정부투자기관 1997년도 경영목표(안) 및 1996년도 경영목표 변경(안)</li> <li>10. 1997년도 정부투자기관 경영평가지표 및 1996년도 정부투자기관 경영평가지표 변경(안)</li> </ol>

개최 연도	개최 회수	처리안건 (평가관련)	처리안건
1997	3회	7건 (4건)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 정부투자기관 1996년도 경영실적평가 및 상여금 지급(안)</li> <li>2. 정부투자기관 1998년도 경영목표 설정지침(안)</li> <li>3. 정부투자기관 1997년도 경영목표 변경(안)</li> <li>4. 한국전기통신공사 출자회사 설립(보고)</li> <li>5. 정부투자기관 출자회사 설립 및 관리변경지침(안)</li> <li>6. 1998년도 정부투자기관 예산편성지침(안)</li> <li>7. 정부투자기관 1998년도 경영목표(안)(보고)</li> </ol>
1998	6회	8건 (5건)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1998년도 정부투자기관 경영평가지표(안)</li> <li>2. 1998년도 정부투자기관 예산편성지침 변경(안)</li> <li>3. 정부투자기관 인센티브상여금 지급률 조정(안)</li> <li>4. 정부투자기관 1997년도 경영실적평가 및 상여금 지급(안)</li> <li>5. (자료 없음)</li> <li>6. 1998년도 정부투자기관 예산편성 공통지침(안)</li> <li>7. 정부투자기관의 1998년도 경영목표(안)</li> <li>8. 1999년도 정부투자기관 경영지표(안)</li> </ol>

- 주: 1. 1988~89년도의 안건 및 1998년도 일부 안건의 해당 자료 없음  
 2. 이 시기에는 정부투자기관 경영평가위원회에서 상정된 안건 외, 일부 보고사항도 포함하여 조사함  
 3. 1987년 기록까지는 안건을 발의한 부처 및 기관에 관한 정보가 포함되어 있음

- 정부투자기관 운영위원회가 신설되어, 1999년부터 공공기관운영에관한법률 시행 이전인 2007년 초까지 정부투자기관에 관한 사항을 심의·의결함.
- 정부투자기관관리기본법에 따라 비상임이사 및 감사의 임면, 사장해임 등의 사항이 주로 논의됨.
- 경영평가제도가 정착되는 시기였던 만큼, 평가제도 변화보다는 매년 반복되는 일반적인 사항이 주요 이슈였던 것으로 판단됨. 평가 관련 주요 의결 사항으로 이전 연도 평가 결과 및 조치·경영평가단 구성·다음 연도 평가편람 확정 등에 관한 사항이 있었음.
- 사장평가를 실시하게 됨에 따라, 경영계약 이행실적의 평가기준 및 결과에 관한 사항을 심의·의결함.

〈표 III-7〉 정부투자기관 운영위원회 연도별 처리안건

개최 연도	개최 횟수	처리안건 (평가관련)	처리안건
1999	10회	17건 (5건)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 정부투자기관 비상임이사 선임(안)</li> <li>2. 관광공사 감사 임명제청(안)</li> <li>3. 토공, 석공 감사 임명제청(안)</li> <li>4. 유통공, 석유공 감사 임명제청(안)</li> <li>5. 유통공 감사 임명제청 수정(안)</li> <li>6. 인센티브 상여금 지급률 조정(안)</li> <li>7. 1998년도 경영실적평가 및 인센티브 상여금 지급(안)</li> <li>8. 한전 감사 임명제청(안)</li> <li>9. 농진공 비상임이사 선임(안)</li> <li>10. 토공 감사임명 제청(안)</li> <li>11. 수공 감사임명 제청(안)</li> <li>12. 1999년도 정부투자기관 예산편성지침변경(안)</li> <li>13. 1999년도 정부투자기관 경영평가지표 변경(안)</li> <li>14. 1999년도 정부투자기관 사장 경영계약이행실적 평가기준(안)</li> <li>15. 2000년도 정부투자기관 예산편성지침(안)</li> <li>16. 2000년도 정부투자기관 경영평가지표(안)</li> <li>17. 농업기반공 감사 임명제청(안)</li> </ol>
2000	7회	11건 (4건)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 정부투자기관 비상임이사 임면(안)</li> <li>2. 유통공 감사 임명제청(안)</li> <li>3. 정부투자기관 감사 임명제청(안)</li> <li>4. 1999년도 정부투자기관 경영실적 및 사장경영계약 이행실적 평가(안)</li> <li>5. 2000년도 정부투자기관 사장 경영계약이행실적평가기준(안)</li> <li>6. 유통공 비상임이사 임면(안)</li> <li>7. 2001년도 정부투자기관 예산편성지침(안)</li> <li>8. 2000년도 정부투자기관 경영평가지표 변경(안)</li> <li>9. 정부투자기관(농업, 관광) 비상임이사 임면(안)</li> <li>10. 조폐공사 감사 임명제청(안)</li> <li>11. 2001년도 정부투자기관 경영평가편람(안)</li> </ol>
2001	7회	8건 (2건)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 정부투자기관 비상임이사(12개 기관 23인) 임면(안)</li> <li>2. 정부투자기관(광업, 무역, 도로) 감사 임명제청(안)</li> <li>3. 2000년도 정부투자기관 경영실적 및 사장경영계약 이행실적 평가(안)</li> <li>4. 대한광업진흥공사 사장 해임건의(안)</li> <li>5. 정부투자기관 비상임이사(3개 기관 4인) 임면(안)</li> <li>6. 2002년도 정부투자기관 예산편성지침(안)</li> <li>7. 주택공사 감사 임명제청(안)</li> <li>8. 2002년도 정부투자기관 경영평가편람(안)</li> </ol>

개최 연도	개최 횟수	처리안건 (평가관련)	처리안건
2002	10회	15건 (2건)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 농업기반공사 비상임이사(2인) 임명(안)</li> <li>2. 정부투자기관 비상임이사(12개 기관 31인) 임명(안)</li> <li>3. 정부투자기관 비상임이사(3개 기관 3인) 임명(안)</li> <li>4. 한국관광공사 감사 임명제청(안)</li> <li>5. 정부투자기관(석탄, 한전) 감사 임명제청(안)</li> <li>6. 농업, 무공, 한전(각 1인) 비상임이사 선임(안)</li> <li>7. 2001년도 정부투자기관 경영실적 및 사장경영계약 이행실적 평가(안)</li> <li>8. 한국석유공사 감사 임명제청(안)</li> <li>9. 한전, 주공, 유통(각 1인) 비상임이사 선임(안)</li> <li>10. 수공, 토공 감사 임명제청(안)</li> <li>11. 관광공사 비상임이사 임면(안)</li> <li>12. 2003년도 정부투자기관 예산편성지침(안)</li> <li>13. 2003년도 정부투자기관 경영평가편람(안)</li> <li>14. 농업기반공사 감사 임명제청(안)</li> <li>15. 농업기반공사 비상임이사 임명(안)</li> </ol>
2003	8회	10건 (3건)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 정부투자기관 비상임이사 임면(안)</li> <li>2. 2003년도 정부투자기관 경영평가단 구성(보고)</li> <li>3. 정부투자기관 비상임이사 임면(안)</li> <li>4. 2002년도 정부투자기관 경영실적 및 사장경영계약 이행실적 평가(안)</li> <li>5. 정부투자기관 감사 임명제청(안)</li> <li>6. 정부투자기관 비상임이사 임명(안)</li> <li>7. 2004년도 정부투자기관 예산편성지침(안)</li> <li>8. 정부투자기관 비상임이사 임명(안)</li> <li>9. 정부투자기관 감사 임명제청(안)</li> <li>10. 2004년도 정부투자기관 경영평가편람(안)</li> </ol>
2004	13회	17건 (6건)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 정부투자기관 감사 임명제청(안)</li> <li>2. 정부투자기관 비상임이사 임면(안) 의결</li> <li>3. 2004년도 정부투자기관 경영평가단 구성(보고)</li> <li>4. 공기업관리제도의 평가 및 경영평가제도 발전방안 용역(보고)</li> <li>5. 2004년도 정부투자기관 경영평가지표 변경(안)</li> <li>6. 정부투자기관 비상임이사 임면(안)</li> <li>7. 정부투자기관 감사 임명제청(안)</li> <li>8. 2003년도 정부투자기관 경영실적 및 사장경영계약 이행실적 평가</li> <li>9. 정부투자기관 운영위원회 서면의결(비상임이사 임명안)</li> <li>10. 정부투자기관 운영위원회 서면의결(비상임이사 임명안)</li> <li>11. 정부투자기관 비상임이사 임면(안)</li> <li>12. 2005년도 정부투자기관 예산편성지침</li> <li>13. 2004년도 대한주택공사, 한국토지공사 경영평가지표 개선(안)</li> <li>14. 정부투자기관 감사 임명(안)</li> </ol>

개최 연도	개최 횟수	처리안건 (평가관련)	처리안건
			15. 정부투자기관 비상임이사 임면(안) 16. 정부투자기관 감사임명제청(안) 17. 2005년도 정부투자기관 경영평가편람(안)
2005	11회	13건 (3건)	1. 정부투자기관 비상임이사 임명제청(안) 2. 정부투자기관 감사 임면(안) 의결 3. 2004년도 정부투자기관 경영실적 및 사장경영계약 이행실적 평가 4. 정부투자기관 감사 임명제청(안) 5. 정부투자기관 감사 임명제청(안) 6. 정부투자기관 비상임이사 임면(안) 7. 2005년도 정부투자기관 경영평가편람 수정(안) 8. 정부투자기관 감사임명제청(안) 9. 정부투자기관 감사 및 비상임이사 임면(안) 10. 정부투자기관 감사 및 비상임이사 임면(안) 11. 2006년도 정부투자기관 예산편성지침 12. 정부투자기관 비상임이사 임면(안) 13. 2006년도 정부투자기관 경영평가 편람(안)
2006	9회	11건 (3건)	1. 정부투자기관 감사임명제청 및 비상임이사 임명(안) 2. 정부투자기관 비상임이사 임면(안) 3. 정부투자기관 비상임이사 임명(안) 4. 정부투자기관 비상임이사 임면(안) 5. 2005년도 정부투자기관 경영실적 및 사장경영계약이행실적 평가결과 및 조치 6. 2005년도 정부투자기관 경영실적 및 사장경영계약이행실적 평가 조정(안) 7. 2005년도 정부투자기관 경영평가편람 수정(안) 8. 정부투자기관 감사임명제청(안) 9. 정부투자기관 비상임이사 임면(안) 10. 정부투자기관 감사 및 비상임이사 임면(안) 11. 2006년도 정부투자기관 예산편성지침
2007	1회	2건 (2건)	1. 2007년도 정부투자기관 경영평가편람(안) 2. KOTRA 조치결과 (보고)

주: 정부투자기관 운영위원회에서 상정된 안건 외, 일부 보고사항도 포함하여 조사함

- 정부산하기관에 대한 일관된 관리를 위해 2004년부터 2007년도 초까지 정부산하기관 운영위원회가 개최되었으며, 이를 통해 주로 경영평가제도에 대한 관리가 이루어졌음.
- 각 주무부처별로 이루어지던 산하기관에 대한 평가가 일관성 있게 이루어짐에 따라, 초기에는 경영평가의 공통된 기준을 마련하고 그에 따른 경영평가편람을 확정

하는 사항에 관한 안건이 대부분이었음.

- 산하기관에 대한 고객만족도 조사가 실시됨에 따라 이전 연도의 조사 결과 및 다음 연도 시행 계획과 관련한 의결이 이루어짐.

〈표 Ⅲ-8〉 정부산하기관 운영위원회 연도별 처리안건

개최 연도	개최 횟수	처리안건 (평가관련)	처리안건
2004	6회	6건 (5건)	1. 정부산하기관관리기본법 운용방향(보고) 2. 2004년도 정부산하기관 공통의 경영실적 평가방법 및 평가기준(안) 3. 2004년도 정부산하기관 고객만족도조사 기본계획(안) 4. 2004년도 정부산하기관 경영평가편람(안) 5. 2005년도 정부산하기관 경영평가편람(안) 6. 2004년도 정부산하기관 경영평가편람 수정(안)
2005	8회	14건 (10건)	1. 2005년도 공기업·산하기관 경영혁신 추진지침(안) 2. 2005년도 정부산하기관 예산관리기준(안) 3. 2005년도 정부산하기관 공동 경영평가단 구성(보고) 4. 2005년도 정산법 대상기관 고시(보고) 5. 2004년도 정부산하기관 고객만족도 조사결과(보고) 6. 2005년도 정부산하기관 경영평가편람 수정(안) 7. 2004년도 정부산하기관 경영실적 평가결과(안) 8. 2005년도 정부산하기관 고객만족도조사 기본계획(안) 9. 2004년도 정부산하기관 경영실적 평가결과에 따른 인사상 조치계획(안) 10. 2004년도 정부산하기관 경영실적 평가결과 중 일부 수정(안) 11. 2005년도 정부산하기관 경영평가편람 수정(안) 12. 정부산하기관운영위원회 운영세칙(안) 13. 2006년도 정부산하기관 공통의 평가방법 및 평가기준(안) 14. 2006년도 정부산하기관 경영평가편람(안)
2006	7회	9건 (8건)	1. 2006년도 정부산하기관 예산관리기준(안) 2. 2006년도 공공기관 경영혁신지침(안) 3. 2006년도 정부산하기관 경영평가편람 수정(안) 4. 2006년도 정부산하기관 고객만족도조사 기본계획(안) 5. 2005년도 정부산하기관 경영실적 평가결과 및 조치(안) 6. 2006년도 정부산하기관 경영평가편람 수정(안) 7. 2005년도 정부산하기관 경영실적 평가결과에 따른 인사상 조치 결과 보고 8. 2007년도 정부산하기관 공통의 경영실적 평가방법 및 평가기준(안) 9. 2007년도 정부산하기관 경영평가편람 (안)
2007	2회	2건 (1건)	1. 2006년도 정부산하기관 경영평가편람 수정(안) 2. 2007년도 정부산하기관 예산관리기준(안)

주: 정부산하기관 운영위원회에서 상정된 안건 외, 일부 보고사항도 포함하여 조사함

- 2007년 4월 공공기관운영에관한법률이 시행됨에 따라 공공기관운영위원회가 개최되기 시작함. 투자기관과 산하기관으로 이원화되었던 경영평가시스템이 통합됨에 따라 공공기관운영위원회는 공공기관을 아우르는 관리체계를 구축하는 역할을 하게 됨.
- 특히 공기업·준정부기관 통합 경영평가제도의 정착과 평가 과정의 일관성 확보에 관한 의사결정이 필요하였으며, 이와 더불어 컨설팅 강화 등 실효성 있는 평가 후속조치 시행 등 평가와 관련한 여러 혁신을 의결함.
  - 2007년 4월 이후 정부투자기관 및 정부산하기관 제도 하에서 이루어진 평가결과와 후속조치를 의결함으로써 이전의 제도를 마무리하였음. 또한 새로운 통합 평가의 기준 마련 등 제도 확립에 관한 안건을 주로 처리하였음.
  - 이후 새로운 평가와 관련하여 이전 연도 평가 결과 및 사후조치·평가과정상 제반 사항·편람 등 다음 연도 평가 및 고객만족도 조사 등 이전 제도와 유사한 사항들에 대한 의사결정을 실시함.
  - 2008년에는 기관장에 대한 경영계획서 이행실적에 관한 의결을 시행하게 되었으며, 2009년에는 기관장 평가 결과에 따라 해임건의에 대한 의사결정을 하게 됨.

〈표 Ⅲ-9〉 공공기관운영위원회 연도별 처리안건

개최 연도	개최 회수	처리안건 (평가관련)	처리안건
2007	14차	53건 (8건)	1. 공공기관운영위원회 운영규정(안) 2. 2007년도 공기업·준정부기관 지정·고시(안) 3. 2007년도 공기업·준정부기관 지정 수정의결 4. 공기업·준정부기관 경영 및 혁신에 관한 지침 수정의결 5. 공기업·준정부기관의 인사운영에 관한 지침 6. 시장형공기업 선임비상임이사 후보자(안) 7. 기타공공기관의 혁신에 관한 지침(안) 8. 공공기관의 통합공시에 관한 기준(안) 9. 공공기관 변경지정·고시(안) 10. 2007년 공공기관 혁신 추진 계획(안) 11. 공기업·준정부기관 비상임이사·감사 직무수행실적 평가계획(안) 12. 공기업·준정부기관 임원 연임 후보자(안)

개최 연도	개최 회수	처리안건 (평가관련)	처리안건
			13. 공기업·준정부기관 임원 선임 후보자(안) 14. 정부투자기관 2006년 경영실적평가결과 및 후속조치(안) 15. 정부산하기관 2006년 경영실적평가결과 및 후속조치(안) 16. 2007년 공공기관 고객만족도조사 기본계획(안) 17. 공기업·준정부기관 임원 연임 후보자(안) 18. 공기업·준정부기관 임원 선임 후보자(안) 19. 정부투자기관·정부산하기관의 2006년도 경영실적 평가결과 및 후속 조치안 중 일부수정(안) 20. 「한국방사성폐기물관리공단」 신설 타당성 심사(안) 21. 공기업·준정부기관 임원 연임 후보자(안) 22. 공기업·준정부기관 임원 선임 후보자(안) 23. 2007년 공기업·준정부기관 경영실적평가기준 및 방법(안) 24. 공공기관 임원 직무청렴계약 세부지침(안) 25. 의료연구개발 지원기관 등 신설 타당성 심사(안) 26. 의료연구원 신설 타당성 심사(안) 27. 시장형공기업 선임비상임이사 후보자(안) 28. 공기업·준정부기관 임원 연임 후보자(안) 29. 공기업·준정부기관 임원 선임 후보자(안) 30. 공기업·준정부기관의 인사운영에 관한 지침 일부개정(안) 31. 공기업·준정부기관 임원 연임 후보자(안) 32. 공기업·준정부기관 임원 선임 후보자(안) 33. 한국마사회 감사 해임 건의(안) 34. 공공기관 운영위원회 운영규정 일부개정(안) 35. 공기업·준정부기관 비상임이사·감사 직무수행실적평가 계획 수정 (안) 36. 공기업·준정부기관 임원 연임 후보자(안) 37. 공기업·준정부기관 임원 선임 후보자(안) 38. 2008년 공기업·준정부기관 예산지침(안) 39. 한국정보사회진흥원의 공시의무 위반에 대한 조치계획 40. 정부산하기관의 2006년도 경영실적 평가결과 수정(안) 41. 공기업·준정부기관 임원 연임 후보자(안) 42. 공기업·준정부기관 임원 선임 후보자(안) 43. 공기업·준정부기관 임원 연임 후보자(안) 44. 공기업·준정부기관 임원 선임 후보자(안) 45. 공공기관운영위원회 운영규정 일부개정(안) 46. 공기업·준정부기관의 2007년도 경영실적 평가기준·방법 중 일부 수정(안) 47. 공기업·준정부기관의 2008년도 경영실적 평가기준·방법(안) 48. 『공공기관의 운영에 관한 법률』 이전의 지침 등에 관한 정비계획(안)

개최 연도	개최 회수	처리안건 (평가관련)	처리안건
			49. 공기업·준정부기관의 경영 및 혁신에 관한 지침 일부개정(안) 50. 기타공공기관의 혁신에 관한 지침 일부개정(안) 51. 공기업·준정부기관의 인사운영에 관한 지침 일부개정(안) 52. 공공기관의 통합공시에 관한 기준 일부개정(안) 53. 공기업·준정부기관 감사기준 일부개정(안)
2008	11	48건 (7건)	1. 2008년도 공공기관 지정(안) 2. 한국가스공사 비상임이사 선임 후보자(안) 3. 공기업·준정부기관 임원 연임후보자(안) 4. 공기업·준정부기관 임원 선임후보자(안) 5. 시장형공기업 선임비상임이사 후보자(안) 6. 비상임이사·감사 직무수행실적 평가결과(안) 7. 공기업 감사위원회 운영지침(안) 8. 공공기관운영위원회 운영규정 일부개정(안) 9. 공공기관운영위원회 운영규정 중 일부개정(안) 10. 2008년도 공기업·준정부기관 예산지침 중 일부개정(안) 11. 공기업·준정부기관 경영 및 혁신에 관한 지침 등 일부개정(안) 12. 공공기관 기관장·감사보수체계 개편(안) 13. 공기업·준정부기관 임원 연임후보자(안) 14. 공기업·준정부기관 임원 선임후보자(안) 15. 공기업·준정부기관 2007년도 경영실적평가결과 및 후속조치(안) 16. 2007년도 공기업·준정부기관 상임감사 직무수행실적 평가결과 및 후속조치(안) 17. 2008년도 공공기관 고객만족도조사 기본계획(안) 18. 공기업·준정부기관 임원선임후보자(안) 19. 기타공공기관의 혁신에 관한 지침 중 일부개정안 및 경영계약체결 대상 기타공공기관 지정(안) 20. 공기업·준정부기관의 인사운영에 관한 지침 등 일부개정(안) 21. 시장형공기업 선임비상임이사 후보자(안) 22. 공기업·준정부기관 임원 연임후보자(안) 23. 공기업·준정부기관 임원 선임후보자(안) 24. '군용비행장등 주변지역 관리공단' 신설 타당성 심사(안) 25. 공공기관 선진화 추진방향(안) 26. 공공기관 선진화 추진계획안(1차) 27. 공공기관 선진화 추진계획안(2차) 28. 공기업·준정부기관 임원선임 후보자(안) 29. 기관장 경영계획서 이행실적 평가지침(안) 30. '감항인증원' 신설 타당성 심사(안) 31. '한국장학재단' 신설 타당성 심사(안)

개최 연도	개최 회수	처리안건 (평가관련)	처리안건
			32. 공공기관운영위원회 운영규정 중 일부개정(안) 33. 토론회 대상기관(1-2차) 선진화 추진계획(안) 34. 공공기관 선진화 추진계획(안)(3차) 35. 공기업·준정부기관 임원연임 후보자(안) 36. 공기업·준정부기관 임원선임 후보자(안) 37. 공기업·준정부기관 2008년도 경영실적 평가편람 수정(안) 38. 공기업·준정부기관 비상임이사·감사 직무수행실적 평가계획 수정(안) 39. 2006년도 한국도로공사 경영실적 평가결과 수정 및 조치(안) 40. 2006년도 한국토지공사 경영실적 평가결과 수정 및 조치(안) 41. 2009년 공기업·준정부기관 예산편성지침(안) 42. 공기업·준정부기관 임원연임 후보자(안) 43. 공기업·준정부기관 임원선임 후보자(안) 44. 시장형공기업 선임비상임이사 후보자(안) 45. 공공기관 선진화 추진계획(안) 46. 공기업·준정부기관 2009년 경영실적 평가편람(안) 47. 공기업·준정부기관 임원연임 후보자(안) 48. 공기업·준정부기관 임원선임 후보자(안)
2009	10	39건 (8건)	1. 2009년 공공기관 지정(안) 2. 공공기관 선진화 추진계획(안) 3. 공기업·준정부기관 경영 및 혁신에 관한 지침 등 일부개정(안) 4. 2009년도 공기업·준정부기관 예산집행지침(안) 5. 2008년 공공기관 경영정보 불성실공시에 대한 사후조치(안) 6. 「기초과학연구원」 신설 타당성 심사(안) 7. 공기업·준정부기관 임원선임 후보자(안) 8. 공기업·준정부기관 임원선임 후보자(안) 9. 시장형 공기업 선임비상임이사 후보자(안) 10. 제6차 선진화 추진 계획(안) 11. 공공기관 통합공시기준 개정(안) 12. 공기업·준정부기관 임원 연임후보자(안) 13. 공기업·준정부기관 임원 선임 후보자(안) 14. 시장형공기업 선임비상임이사 후보자(안) 15. 공기업·준정부기관 임원 선임 후보자(안) 16. 2009년 공공기관 고객만족도조사 기본계획 17. 공기업·준정부기관 임원 연임 후보자(안) 18. 공기업·준정부기관 임원 선임 후보자(안) 19. 시장형공기업 선임비상임이사 후보자(안) 20. 2008년도 공공기관 기관장 평가결과 및 후속조치(안)

개최 연도	개최 회수	처리안건 (평가관련)	처리안건
			21. 2008년도 공공기관 기관장 평가결과에 따른 해임건의(안) 22. 2008년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가결과 및 후속조치(안) 23. 2008년도 공공기관 상임감사 평가결과 및 후속조치(안) 24. 공기업·준정부기관 임원 연임 후보자(안) 25. 공기업·준정부기관 임원 선임 후보자(안) 26. 시장형 공기업 선임비상임이사 후보자(안) 27. 공공기관의 통합공시에 관한 기준 일부 개정(안) 28. 공기업·준정부기관 임원 선임 후보자(안) 29. 한국석유공사 2007년도 경영실적 평가결과 수정 및 조치(안) 30. 한국철도공사 2007년도 경영실적 평가결과 수정 및 조치(안) 31. 2009년도 기관장 경영계획서 이행실적 평가지침(안) 32. 공기업·준정부기관 임원 연임 후보자(안) 33. 공기업·준정부기관 임원 선임 후보자(안) 34. 2009년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가편람(안) 35. 2009년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람 수정(안) 36. 기타공공기관의 혁신에 관한 지침 개정(안) 37. 공기업·준정부기관 임원 선임 후보자(안) 38. 2009년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람 일부 수정(안) 39. 2010년도 공기업·준정부기관 예산편성지침(안)

주: 이 시기에 해당하는 안건자료만을 조사함

- 2007년을 기점으로 공공기관운영위원회가 수행하는 역할의 폭이 넓어졌으며 이전과 달리 운영 형식 역시 일부 달라짐.
- 공공기관의 지정 및 기능조정 결정 등의 역할이 더해지면서 규모가 일부 확대되었고, 정기적 의결 진행 및 소위원회 운영 등을 실시하게 됨.
- 다루어지는 안건의 종류 및 수가 확대됨.

〈표 Ⅲ-10〉 운영위원회 개편에 따른 변화(2007년 현재)

구분		이전		공공기관운영위원회
		정부투자기관 운영위원회	정부산하기관 운영위원회	
구성	인원 (2007년 현재)	11인 · 정부위원(6인) · 민간위원(5인)	20인 이내 · 정부위원(10인) · 민간위원(9인)	약 45인 · 정부위원(약 35인) · 민간위원(11인)
	위원장	기획예산처장관	기획예산처장관	기획예산처장관 (이후 기획재정부장관)
회의 빈도		비정기	비정기	매월 1회
소위원회		없음	없음	소위원회 운영
주요 안건		경영평가 예산편성지침 기관별 경영공시 비상임이사 임면 감사 제청	정부산하기관 지정 경영평가 경영혁신지침 예산관리기준 기관별 경영공시 (임원 임면권은 없음)	[공통] 공공기관 지정·유형구분 및 기 관 신설 심사 기능조정 혁신지원 예산 등 경영지침 기관별·통합 경영공시 경영평가 비상임이사 임면 및 감사 제청, 임원의 직무평가 (공기업의 경우, 주무부처로부터 의 기관장 임명 제청 등을 심의)

## 나. 경영평가 총괄관리기관

- 정부조직의 변화 및 직제 규정 변화에 따라 경영평가를 포함한 공공기관 관리의 총괄 기관이 변화함. 직제 규정 변화를 살펴보면, 명칭의 변화뿐만 아니라 관리국이 포괄하였던 정책의 범위와 그 방향을 파악할 수 있음.
- 경영평가제도가 도입된 초기부터 1994년까지는 경제기획원의 심사평가국에서 정부투자기관의 경영 및 평가와 관련한 관리를 실시함.
  - 투자기관 1과
    - ① 정부투자기관 경영에 관한 기본지침의 수립 및 종합조정

- ② 정부투자기관 예산편성의 공통지침안 작성
- ③ 정부투자기관 경영평가위원회 운영
- ④ 정부투자기관 경영평가제도의 연구 및 개선
- ⑤ 정부투자기관 관계법령의 해석
- ⑥ 정부투자기관 관리제도의 교육·홍보
- 투자기관 2과
  - ① 정부투자기관의 경영목표조정 및 경영평가편람의 작성
  - ② 정부투자기관의 경영평가단 운영
  
- 1994년부터 1998년까지는 재정경제원 예산실 투자기관관리과에서 그 역할을 담당함.
  - ① 정부투자기관 경영에 관한 기본정책 수립 및 조정
  - ② 정부투자기관 예산편성 공통지침 작성
  - ③ 정부투자기관 경영평가위원회 및 경영평가단 운영
  - ④ 정부투자기관 운영상 제도개선 및 정부투자기관 관리업무 종합
  
- 1998년 2월부터 1999년 2월까지의 예산청 예산총괄국에서, 이후 기획예산위원회 정부개혁실 행정개혁단으로 역할이 이전됨.
  - ① 정부투자기관 경영평가 및 관리
  - ② 정부투자기관 예산편성공통지침 작성
  - ③ 정부투자기관 경영평가위원회 및 경영평가단 운영
  
- 예산청과 기획예산위원회가 기획예산처로 통합되면서, 기획예산처 정부개혁실 공공관리단에서 주요 업무를 담당함.
  - ① 정부투자기관의 관리 및 경영평가
  - ② 정부투자·출자기관의 제도개선
  - ③ 공기업 민영화 및 경영혁신
  - ④ 정부투자기관 관리 및 경영평가
  - ⑤ 정부투자·출자기관의 제도개선

□ 2003년부터 해당 업무를 수행하도록 기획예산처 내 재정개혁국 공기기업관리과를 설치함.

- ① 정부투자기관의 관리 및 경영평가에 관한 사항
- ② 정부투자·출자기관의 제도개선에 관한 사항
- ③ 공기기업의 경영혁신에 관한 사항
- ④ 공기기업의 민영화에 관한 사항

□ 2004년 이후 정부산하기관 관리 등을 위해 재정개혁국 내 담당과를 세분화하고 그 역할을 확대함.

○ 재정개혁총괄과(업무 중 일부)

- ① 정부산하기관 및 공기기업의 운영시스템 개혁에 관한 사항

○ 산하기관정책과

- ① 정부산하기관 정책의 기획 및 홍보에 관한 사항
- ② 정부산하기관관리기본법의 운용 총괄
- ③ 정부산하기관에 대한 경영평가의 총괄
- ④ 재정경제부·산업자원부 및 건설교통부소관 정부산하기관의 경영평가·경영혁신 및 제도개선에 관한 사항

○ 산하기관지원과

- ① 정부산하기관의 경영혁신 및 제도개선에 관한 사항
- ② 정부출연연구기관의 경영평가·경영혁신 및 제도개선에 관한 사항

○ 공기기업정책과

- ① 공기기업 정책의 기획 및 홍보에 관한 사항
- ② 정부투자기관의 관리 및 경영평가에 관한 사항
- ③ 정부투자·출자기관의 제도개선에 관한 사항
- ④ 공기기업의 경영혁신에 관한 사항
- ⑤ 공기기업의 민영화에 관한 사항

□ 2005년 재정개혁국이 공공혁신국으로 전환됨에 따라 일부 명칭이 변경됨.

- 공공혁신총괄과
  - ① 정부산하기관 및 공기업 관리·지원 정책의 기획·조정 및 홍보에 관한 사항
  - ② 정부산하기관 및 공기업에 대한 경영혁신지침의 시달 및 경영혁신실적의 점검에 관한 사항
  - ③ 정부산하기관 및 공기업의 혁신 확산을 위한 프로그램의 개발·운영
  - ④ 정부산하기관 및 공기업 정책과 관련한 다른 기관과의 협력 및 국민의견의 수렴·분석
  - ⑤ 정부산하기관 및 공기업의 운영시스템 개혁에 관한 사항
- 산하기관정책과  
(위와 동일)
- 산하기관지원과  
(위와 동일)
- 공기업정책과  
(위와 동일)

□ 2006년에는 공공혁신본부가 설치되면서 일부 명칭과 역할이 확대·변경됨.

- 공공혁신기획팀
  - ① 정부산하기관·공기업의 관리·지원·혁신·혁신지원 정책의 기획·조정 및 홍보에 관한 사항
  - ② 정부산하기관·공기업에 대한 경영혁신추진지침의 통보 및 경영혁신실적의 점검에 관한 사항
  - ③ 정부산하기관·공기업의 혁신 확산을 위한 프로그램의 개발·운영
  - ④ 정부산하기관·공기업 정책 및 혁신과 관련한 다른 기관과의 협력 및 국민의견의 수렴·분석
  - ⑤ 정부산하기관·공기업의 운영시스템 혁신에 관한 사항
- 공공기관제도혁신팀
  - ① 정부산하기관·공기업 및 정부출연연구기관 등의 지배구조와 관련된 정책의 수

립 및 제도개선에 관한 사항

- ② 정부산하기관·공기업 및 정부출연연구기관 등의 지배구조와 관련된 외국 사례 조사 및 국제협력에 관한 사항
- ③ 정부산하기관·공기업 및 정부출연연구기관 등의 기능 및 규제의 주기적 점검 및 개선에 관한 사항
- ④ 행정자치부·문화관광부·경찰청·소방방재청 및 문화재청 소관 정부산하기관의 경영평가·경영혁신 및 제도개선에 관한 사항

○ 산하기관정책팀

- ① 정부산하기관 정책의 기획 및 홍보에 관한 사항
- ② 정부산하기관 관리기본법의 운용
- ③ 정부산하기관운영위원회의 운영
- ④ 정부산하기관의 경영평가에 관한 사항
- ⑤ 정부산하기관의 경영 자율성을 저해하는 규제의 정비에 관한 사항
- ⑥ 농림부·산업자원부·정보통신부·건설교통부·해양수산부 및 중소기업청 소관 정부산하기관의 경영평가·경영혁신 및 제도개선에 관한 사항

○ 공기업정책팀

- ① 공기업 정책의 기획 및 홍보에 관한 사항
- ② 정부투자기관 관리기본법의 운용
- ③ 정부투자기관운영위원회의 운영
- ④ 공기업의 경영평가에 관한 사항
- ⑤ 공기업의 경영 자율성을 저해하는 규제의 정비에 관한 사항
- ⑥ 공기업의 경영혁신 및 제도개선에 관한 사항
- ⑦ 공기업의 민영화에 관한 사항
- ⑧ 방송위원회 소관 정부산하기관의 경영평가·경영혁신 및 제도개선에 관한 사항

○ 공공기관혁신지원팀

- ① 정부산하기관·공기업의 경영정보 공개에 관한 사항
- ② 정부산하기관·공기업의 인사제도 개선에 관한 사항

- ③ 정부산하기관·공기업의 고객 만족 경영에 관한 사항
- ④ 정부출연연구기관의 경영혁신 및 제도개선에 관한 사항
- ⑤ 교육인적자원부·과학기술부·보건복지부·환경부·노동부 및 그 밖에 본부내 다른 팀의 주관에 속하지 아니하는 중앙행정기관소관 정부산하기관의 경영평가·경영혁신 및 제도개선에 관한 사항

□ 2008년 기획예산처가 기획재정부로 변경되면서 공공정책국을 신설하고 업무를 분장함. 이전에 비해 역할 분담이 더욱 명확하고 구체적으로 이루어지고 있음.

○ 정책총괄과

- ① 공공기관 정책의 기획, 조정 및 총괄
- ② 공공기관의 운영에 관한 법률의 해석, 개정 및 운영
- ③ 공공기관운영위원회의 운영, 소위원회와 자문단의 구성 및 운영
- ④ 공공기관의 혁신 및 공기업·준정부기관에 대한 경영지침의 수립
- ⑤ 공공기관 노사협력 및 대외협력네트워크의 구축·운영
- ⑥ 공공기관에 대한 정부권장정책의 조정 및 지원
- ⑦ 공공기관 정책에 대한 홍보계획의 수립 및 홍보
- ⑧ 공공기관과 관련된 언론보도내용의 분석 및 대응
- ⑨ 공공기관 경영지침 등에 관한 주기적 점검 및 개선
- ⑩ 공공기관의 혁신지침 및 공기업의 경영지침에 대한 이행점검 및 지원

○ 제도기획과

- ① 공공기관 운영에 대한 중장기 정책의 개발
- ② 공공기관의 지정 및 유형구분에 관한 기준의 수립
- ③ 공공기관의 지정, 유형구분, 변경지정 및 지정해제에 관한 검토·협의
- ④ 공공기관에 대한 정부 감독의 적정성 점검 및 개선
- ⑤ 공공기관의 예산회계 운영의 투명성·효율성을 높이기 위한 연구 및 제도개선
- ⑥ 공공기관의 운영에 관한 법률 제7조에 따른 기관 신설에 대한 타당성심사의 기준, 제도운영계획의 수립 및 타당성 심사
- ⑦ 공공기관 정책과 관련된 국제기구 및 외국정부와의 협력

⑧ 공공기관 디지털예산회계시스템에 관한 사항의 조정 및 지원

⑨ 공공기관 관련 규제정비에 관한 사항

○ 평가분석과

① 공공기관의 성과관리 계획의 수립 및 성과중심 경영을 위한 정책 개발 및 제도 개선

② 공기업·준정부기관 경영실적평가의 계획수립 및 제도개선

③ 공기업·준정부기관의 경영실적 평가기준·방법 및 기관별 경영평가편람 작성

④ 공기업·준정부기관의 경영실적 평가를 위한 세부평가 지침 수립

⑤ 공기업·준정부기관의 경영실적 평가를 위한 평가단 구성·운영

⑥ 공기업·준정부기관 경영평가결과 종합 및 후속조치

⑦ 공기업·준정부기관 경영평가결과 수용도 조사 및 제도개선

⑧ 공공기관의 표준경영계약 및 경영목표 작성지침 개발·보급

⑨ 공기업 경영목표에 대한 변경요구 및 공기업 기관장의 경영계약에 대한 협의

⑩ 공공기관 통합경영공시 기준 마련 및 제도 개선

⑪ 공공기관 통합경영공시 시스템 등 혁신포털 구축·운영

⑫ 공공기관 경영분석 및 정책수립을 위한 통계 개발

⑬ 공공기관 성과관리 관련 해외사례 조사·분석

⑭ 공공기관의 경영공시 현황점검 및 공시의무 위반에 대한 제재

⑮ 공기업·준정부기관의 경영 연차보고서 기획·발간

○ 인재경영과

① 공공기관 인사제도의 연구 및 개선

② 공기업·준정부기관의 임원 인사운영 지원

③ 공기업·준정부기관의 임원(공기업·준정부기관의 기관장, 상임이사 및 준정부기관의 비상임이사는 제외한다) 임면

④ 시장형 공기업의 선임비상임이사 임면

⑤ 공공기관 임원 및 임원 후보자 인재관리시스템의 구축·운영

⑥ 공기업·준정부기관의 비상임이사, 감사 및 감사위원회에 대한 직무수행 실적평가계획 수립 및 제도운영에 관한 사항

- ⑦ 공기업·준정부기관의 비상임이사·감사 및 이사회 기능 활성화를 위한 정책 개발 및 지원
  - ⑧ 공기업·준정부기관의 비상임이사 및 감사에 대한 직무수행 매뉴얼 개발·운영
  - ⑨ 공공기관의 임금체계의 연구 및 개선
  - ⑩ 공공기관의 균형인사 실현 및 지원에 관한 사항
- 경영혁신과
- ① 공공기관의 기능 적정성에 대한 정기·수시 점검 및 기능조정계획 수립
  - ② 주무기관의 공공기관 기능조정계획의 집행점검, 지원 및 효과분석
  - ③ 공공기관의 경영진단을 위한 진단기법의 개발 및 진단계획의 수립
  - ④ 공공기관 경영혁신추진계획의 수립
  - ⑤ 공공기관 경영혁신컨설팅 및 교육프로그램의 개발
  - ⑥ 공공기관 혁신진단·평가 및 후속조치
  - ⑦ 공공기관에 대한 혁신과제 발굴·선정·이행점검 및 혁신성공모델 개발·보급
  - ⑧ 공공기관의 기관별 경영현황 분석 및 경영자문
  - ⑨ 공공기관 고객현장 및 고객만족도조사 제도운영
  - ⑩ 공공기관의 투명·윤리·고객 경영을 위한 정책개발 및 제도개선
  - ⑪ 공공기관에 대한 공공서비스 제공기준·절차 및 방법 등의 개선·지원
  - ⑫ 공공기관에 대한 고객 불만요인 조사 및 제도개선
  - ⑬ 공공기관의 사회적 책임성 강화를 위한 지원
- 민영화과
- ① 공공기관의 민영화정책 수립·조정
  - ② 공공기관 민영화기본계획 수립
  - ③ 공공기관 민영화계획의 추진상황 점검 및 조정
  - ④ 민영화 대상 공공기관의 지배구조 관련 사항
  - ⑤ 공공기관 민영화와 관련된 법령 및 제도개선에 관한 사항
  - ⑥ 공공기관 민영화와 관련된 대국민홍보 및 의견수렴
  - ⑦ 매각시기·방법 등 공공기관 민영화계획의 집행을 위한 세부전략 수립

- ⑧ 공공기관의 민영화 추진에 따른 보완대책 수립 및 집행
- ⑨ 그 밖에 공공기관 민영화의 효율적 추진과 관련된 사항

〈표 Ⅲ-11〉 경영평가제도 총괄관리기관의 변천

총괄관리기관	시기
경제기획원 심사평가국 투자기관 1·2과	1984년 3월~1994년 12월
재정경제원 예산실 투자기관관리과	1994년 12월~1998년 2월
예산청 예산총괄국 예산관리과	1998년 2월~1999년 2월
기획예산위원회 정부개혁실 행정개혁단	1999년 2월~1999년 5월
기획예산처 정부개혁실 공공관리단	1999년 5월~2003년 3월
기획예산처 재정개혁국 공기업관리과	2003년 3월~2004년 4월
기획예산처 재정개혁국 재정개혁총괄과·산하기관정책과·산하기관지원과·공기업정책과	2004년 4월~2005년 4월
기획예산처 공공혁신국 공공혁신총괄과·산하기관정책과·산하기관지원과·공기업정책과	2005년 4월~2006년 3월
기획예산처 공공혁신본부 공공혁신기획팀·공공기관제도혁신팀·산하기관정책팀·공기업정책팀·공공기관혁신지원팀	2006년 3월~2008년 3월
기획재정부 공공정책국 정책총괄과·제도기획과·평가분석과·인재경영과·경영혁신과·민영화과	2008년 3월~현재

주: 2003년 3월까지의 『우리나라 공기업관리제도의 평가』(2003)의 내용을 참고하였으며, 이후의 자료는 각 시기별 직제규정에 따라 작성함

### 3. 경영평가단의 변천

#### 가. 기능 및 역할

- 경영평가단은 운영위원회가 심의·의결한 공공기관 경영평가의 방법 및 기준에 의거하여 직접 평가를 수행, 자문을 제공하는 동시에 다음 연도 평가편람을 작성하여 기관

에 평가 가이드라인을 제시하는 전문가 집단임.

○ 각 시기별로 경영평가단을 구성하는 목적 및 기본적인 운영 형태가 유사하였음. 그 외 개선에 대해서는 전문성, 객관성, 형평성 등의 원칙을 바탕으로 이루어짐.

□ 정부투자기관의 경우 기획예산처장관이, 정부산하기관의 경우 각 주무부장관이 경영평가단을 구성·운영하였으며, 현재 공공기관의 경우 기획재정부장관이 그 역할을 수행하고 있음.

○ 정부산하기관 경영평가단 구성 시 기관 유형을 고려하여 다른 주무부장관과 공동으로 경영평가단을 구성할 수 있도록 함.

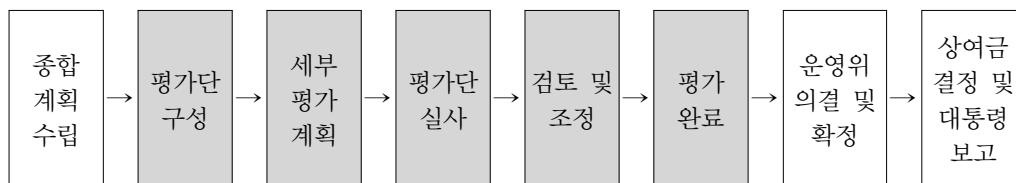
○ 2010년 현재에는 기획재정부장관에 의해 수시로 구성·운영될 수 있도록 하고 있으며, 그 업무가 종료될 시에 해체하는 것을 기본으로 함.

□ 공공기관운영에관한법률 이전까지는 경영평가단 설치 및 운영에 관한 근거가 시행령 상으로 규정되어 있었음. 그러나 이후 2009년 3월 법률 개정 시 법에 근거규정을 신설하는 형태로 변화하였음.

○ 경영평가단 운영에 관한 세부적인 사항은 시행령으로 규정하고 있음.

□ 경영평가 프로세스상 매년 경영평가단은 평가단 구성을 시작으로 경영실적보고서와 경영평가편람을 바탕으로 한 서면조사 및 현장조사를 실시하고 이를 검토하여 평가를 완료, 운영위원회에 보고를 하는 일반적 절차를 거치고 있음.

[그림 Ⅲ-2] 경영평가 프로세스상 평가단의 역할

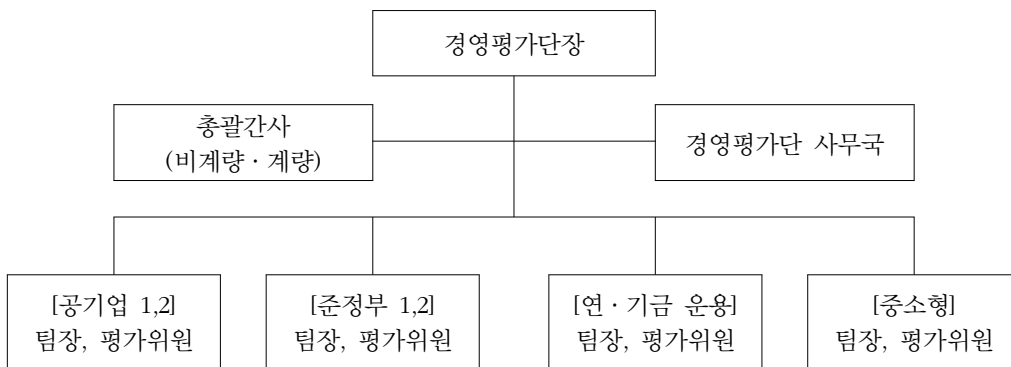


## 나. 경영평가단 운영체계 및 일정

- 연초에 전년도 경영실적평가를 위한 경영평가단을 구성하고 지표작성과 평가작업의 연계성 유지를 위해 평가단 중 일부를 선임하여 차년도 평가지표 작성을 위한 작업단을 구성함. 이때 필요에 따라 일부 인원은 외부에서 추가 선임함.
- 이러한 취지에 따라 현재에도 공공기관의운영에관한법률시행령 제28조에 의거하여 매년 교수·회계사·연구원 등 외부전문가로 경영평가단을 구성하고 있음. 특히 부처·기관·단체 추천 및 주무부처 추천, 평가단장과의 협의 등을 거쳐 각 분야의 전문가를 선임함.
- 편람 작성 등 경영실적에 대한 평가의 기준을 마련하고, 실제 성과 및 자료를 근거로 평가를 수행하기 위해 경영평가단은 세 부문으로 역할을 나누어 활동함.
  - 총괄반은 경영평가단의 업무를 종합함과 동시에 조정을 담당하고 있음. 단장 및 간사로 구성되어 있으며 평가계획의 수립, 평가진행 및 점검, 지표의 객관성 및 균형 유지, 평가결과의 검토 및 조정, 평가보고서 작성 등의 업무를 수행함.
  - 계량반은 각 유형별 계량지표에 따른 평가를 담당하고 있음. 주로 공인회계사나 회계학 전공의 대학교수로 구성되어 있음.
  - 비계량반은 각 유형별 비계량지표에 따른 평가를 담당하고 있음. 비계량지표는 시기에 따라 다른 기준을 갖고 평가할 뿐만 아니라, 상대적으로 평가자의 주관이 개입될 여지가 있음. 따라서 기관의 업무를 이해하고 객관적인 판단을 내릴 수 있도록 다양한 분야의 전문가를 평가위원으로 위촉하려는 노력이 지속되고 있음.
- 경영평가 과정상의 균형 및 문제점 조정을 위해 총괄반회의, 반장회의 및 분과반별회의를 수시로 진행하도록 함.
- 경영평가단 사무국은 평가그룹 및 팀별 평가진행과정 등 평가단 전체 지원업무를 수행하도록 함.

- 경영평가단원은 단장·간사·팀장·평가위원의 직책을 맡고 있으며, 실무진 각각의 역할은 다음과 같이 구분됨<sup>3)</sup>.
  - 총괄간사는 해당 평가 그룹의 전체적인 평가계획의 수립, 평가진행상황의 점검, 평가결과의 검토 및 조정, 평가보고서 작성 등의 역할을 담당함.
  - 각 부문간사는 기관방문 실사 및 보고서 작성, 해당 부문의 평가계획 수립 및 진행상황의 점검, 평가결과의 검토 및 조정 등의 역할을 담당함.
  - 각 유형별로 부문에 따라 팀별로 실무 평가를 수행하게 되는데, 각 팀은 팀장과 4명~10명의 팀원으로 구성됨. 팀원은 기관방문 실사 및 보고서 작성을 해야 하며, 팀장은 이러한 사항과 더불어 해당 팀의 평가계획 수립 및 진행상황의 점검, 평가결과의 검토 및 조정 등의 임무를 수행하도록 함.

[그림 Ⅲ-3] 2010년 현재 경영평가단 운영체계



- 2009년 경영실적을 평가하기 위해 2010년 2월 구성된 경영평가단의 내부 원칙은 다음과 같으며, 이를 통해 평가단 구성 및 그룹 간 역할분담이 어떻게 이루어졌는지 특징을 파악할 수 있음<sup>4)</sup>.
  - 공기업과 준정부기관 전체를 포괄하는 통합평가단을 구성함. 이에 따라 공기업 평가단과 준정부기관 평가단 간의 칸막이를 없애 표준화된 공통지침에 의거하여 경영평가가 이루어지도록 평가단 구성 및 운영시스템 구축함.

3) 2010년 경영평가단 운영에 관한 내부자료를 참고함

4) 2010년 경영평가단 운영에 관한 내부자료를 참고함

- 또한 평가 수행 과정에서 공기업 평가그룹, 준정부기관 평가그룹, 연기금운용 평가그룹 간에 공통지침 준수 및 조정을 위한 노력을 지속적으로 전개해야 함.
  - 비계량 총괄간사와는 별도로 계량평가 전체를 총괄하는 계량 총괄간사 제도를 도입함.
  - 2009년 경영평가편람상의 기관유형별 구분을 재조정하여 평가그룹 간 합리적인 역할분담체계 구축 및 평가 대상기관의 특성을 최대한 배려하도록 함.
- 운영 일정과 관련하여, 일반적으로 매해 당해연도 경영평가를 수행할 평가단이 구성된 후 3월 20일부터 6월 20일까지 본격적인 경영평가단의 활동이 진행되었으며, 정부산하기관 역시 유사한 기간 동안 평가를 진행하였음.
- 평가단이 본격적인 평가를 진행하기 전, 체계적인 평가를 위해 우선 단계별 일정 및 내용 등 구체적인 세부 평가계획을 수립함.
  - 또한 당해 평가를 위해 이전 연도에 경영평가편람을 확정하고, 각 공공기관은 평가 지표별로 이전 연도의 경영실적을 보고서로 작성하여 제출해야 함. 이러한 경영실적보고서는 이후 일차적인 평가 근거자료로 활용됨.
  - 3월 20일부터 각 유형 및 부문별로 팀을 구성하여 기관의 실적평가를 실시함. 미리 제출받은 서면평가, 현장 실사 및 면담 등의 방식을 활용함.
  - 각 기관의 지표별 실적을 확인한 후, 최종점수를 부여하고 보고서를 작성함. 또한 필요한 경우에는 기관의 결과 수용 및 자료 보안을 위해 추가적인 절차를 거칠 수 있음.
- 2010년 경영평가단의 운영 일정자료를 바탕으로 매해 평가단 운영 절차에 관해 개괄적으로 파악할 수 있음<sup>5)</sup>.

---

5) 2010년 경영평가단 운영에 관한 내부자료를 참고함

[그림 Ⅲ-4] 2010년 공기업·준정부기관 경영평가단 운영 일정

경영평가단 구성	1월~2월	경영평가단장 선임 및 평가단 구성
	2월말	평가단 워크숍 실시
이전 연도 경영실적 평가	3월20일	경영실적보고서 접수 완료
	3월말~5월초	기관별 경영실적보고서 서면평가 및 현장실사 기관별 1차 평정결과 점검 경영평가정보시스템 입력 및 수정·보완 경영실적평가보고서 초안 기관 의견조회
	6월초	기관별 평가결과 취합 및 주요 평가결과 정리
	6월20일	경영실적평가결과를 공공기관운영위원회 상정
	7월	기관별 경영실적평가보고서 마무리
	8월	경영실적평가결과 설명회 개최
당해 연도 경영평가편람 수정	3월말~5월말	당해 신규 지정기관 경영실적평가지표 개발
	7월~8월	당해 연도 평가편람 수정
	9월	수정된 평가편람을 공공기관운영위원회 상정
다음 연도 경영평가편람 작성	10월	기관별 지표개선(안) 취합
	11월~12월	기획재정부 및 경영평가단의 검토 작업
	12월	다음 연도 평가편람(안)을 공공기관운영위원회 상정

다. 인적구성<sup>6)</sup>

- 초기에 정부투자기관 경영평가단의 구성과 운영에 관한 사항은 정부투자기관관리기본법시행령에 명시되었으며, 이후 공공기관에도 동일한 기준이 적용되고 있음(정부투자기관관리기본법시행령 제8조, 공공기관운영에관한법률시행령 제28조).
- 공기업의 경영 및 기타 관련분야에 전문지식이 있는 대학교수<sup>7)</sup>.
- 정부출연연구기관에 소속된 박사학위소지자 및 이에 준하는 자격이 있다고 인정

6) 평가대상 연도의 실적을 평가하기 위해 그 다음 연도에 평가단을 구성하게 됨. 예를 들어 본문에서 평가대상 연도가 1983년이라는 것은, 실제로는 1984년에 경영평가단이 구성되었다는 것을 가리킴. 이를 본문에서는 주로 “1983년 실적평가를 위한 평가단”이라고 표시하였으며, 필요에 따라 “1984년 구성된 평가단”의 방식으로 명시하였음.

7) 공운법시행령에는 “공공기관의 운영 및 경영관리에 관한 전문지식이 있는 대학교수”로 명시함.

되는 자

- 5년 이상의 실무경험이 있는 공인회계사<sup>8)</sup>
- 공기업의 경영 및 기타 관련분야에 전문지식과 경험이 풍부하다고 인정되는 자로서 주무부장관이 추천하는 자<sup>9)</sup>

□ 정부산하기관의 경우 주무부장관이 경영실적의 평가방법 및 기준에 따라 경영평가단을 구성할 수 있도록 함(정부산하기관관리기본법 제11조).

□ 이전까지는 시행령에 평가단과 관련한 사항을 규정하였음. 그러나 2009년부터 공공기관의운영에관한법률을 통해 기획재정부장관이 공기업·준정부기관경영평가단을 구성·운영할 수 있도록 규정하였음. 평가단 구성원의 자격요건은 이전과 마찬가지로 시행령을 통해 규정하고 있음.

□ 경영평가단의 선임은 자격요건에 관한 명시적인 규정이 없고, 운영상의 관행에 따라 신축적으로 이루어지는 경우가 많음(장지인·이채일, 2003).

- 경영평가편람은 별도의 임명을 거치지 않고 경영평가팀 내 일부를 구성하여 작성함. 또한 일부 필요한 경우에는 외부의 전문가를 보충하는 경우도 있음.

#### 1) 연도별 경영평가단 규모<sup>10)</sup>

□ 1기인 1983년부터 2003년까지의 실적 평가를 위해 정부투자기관 경영평가단이 구성되었음<sup>11)</sup>. 이 시기에는 경영평가제도가 본격적으로 도입·정착됨에 따라 평가단의 구성에도 여러 차례 변화가 있었음.

8) 1999년 시행령 개정에 따라 “5년 이상의 실무경험이 있는 공인회계사·변호사 및 경영자문 업무에 관한 전문가”로 평가단원의 자격조건을 명시함.

9) 공운법시행령에는 “공공기관의 운영 및 경영관리에 관한 전문지식과 경험이 풍부하다고 인정되는 자”로 명시함.

10) 경영평가단의 인적구성은 매 해 발표되었던 평가단 명단을 수집, 이를 바탕으로 분석하였음.

11) 따라서 실질적으로 평가단이 구성된 시점은 1984년부터임.

- 경영평가단이 도입된 당시의 인원은 26명이었으나, 이후 30명~40명 수준의 규모로 유지되었음. 평가단의 규모는 평가대상 기관 및 지표 변화에 따른 영향인 경우가 많으므로 이를 함께 고려해야 함.
- 총괄반의 규모가 상대적으로 컸음. 비계량반의 경우 평가부문이 세분화됨에 따라 점점 규모가 확대됨. 반면 계량반은 1990년대 초부터 평가대상 기관의 수가 감소함에 따라 규모가 축소됨.
- 평가단 도입 초기에 비해, 평가대상 기관 수 대비 평가단의 규모가 확대되었음을 알 수 있음. 이는 제도의 정착 및 평가 상 필요한 전문성을 확보하기 위함이었을 것으로 판단됨.

〈표 Ⅲ-12〉 연도별 정부투자기관 경영평가단 규모

평가대상 연도	기관 수	총괄반	비계량반	계량반	계
1983	24	2	12	12	26
1984	25	-	19	13	32
1985	25	10	14	17	41
1986	25	4	16(1) <sup>1)</sup>	13	32
1987	24	4	18	14	36
1988	24	5	18	15	38
1989	24	4	20	14	38
1990	23	6	20	13	39
1991	23	6	19	12	37
1992	23	6	19	13	38
1993	23	6	19	13	38
1994	20	6	19	12	37
1995	18	6	21	11	38
1996	18	6	22	11	39
1997	13	6	16	8	30
1998	13	4	18	8	30
1999	13	6	19	8	33
2000	13	7	18	8	33
2001	12	7	23	9	39
2002	13	7	20	8	35
2003	13	7	22	8	37

주: 1) 1986년, ( ) 안은 중복

- 2기인 2004년 정부산하기관 제도가 신설되면서, 투자기관과 산하기관 경영평가를 담당하는 체제가 나뉘어 운영되었고 해당 평가단 역시 별도로 운영되었음.
- 정부산하기관의 경영평가단이 신설됨에 따라 상설 평가단의 역할 및 범위가 넓어지게 됨. 특히 산하기관 평가단의 경우 2005년도 경영실적 평가 당시 그 규모가 크게 증가하였으며, 이는 비계량반 인원의 확충에 따른 것으로 보임.

〈표 Ⅲ-13〉 연도별 정부투자기관 및 산하기관 경영평가단 규모

평가대상 연도	구분	기관 수	총괄반	비계량반	계량반	계
2004	투자	13	8	22	8	38
	산하	88	12	62	17	91
	총계	101	18	84	25	129
2005	투자	14	11	29	9	49
	산하	87	15	78	17	110
	총계	101	26	107	28	159
2006	투자	14	11	29	10	50
	산하	75	17	71	17	105
	총계	89	28	100	27	155

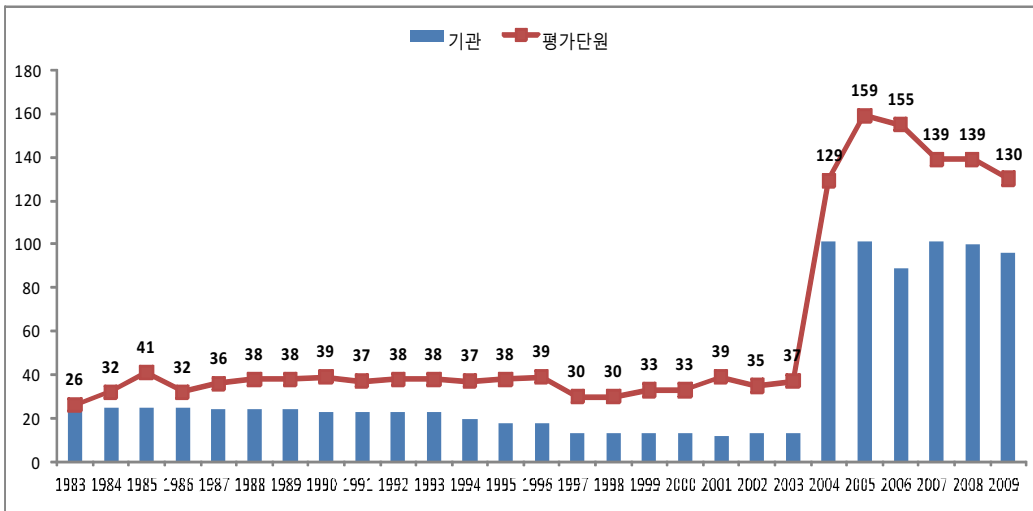
- 3기인 2007년도 경영실적 평가를 위해 공기업·준정부기관 경영평가단이 새롭게 설치됨. 이에 따라 통합 평가체제가 갖추어졌으며, 평가단의 규모 역시 확대되었음.
  - 이전처럼 총괄반을 설치하는 대신, 단장과 비계량·계량 부문의 총괄간사가 총괄반의 역할을 하게 되었으며 해당 인원 수는 전보다 감소함.
- 2009년도 경영실적 평가부터 이전에 비해 계량반 인원이 증가하였음. 이는 중소기업에 대해 계량지표에 의한 평가를 새롭게 실시하게 된 데 원인이 있음.

〈표 Ⅲ-14〉 연도별 공기업·준정부기관 경영평가단 규모

평가대상 연도	기관 수	단장 및 총괄간사	비계량반	계량반	계
2007	101	3	110	26	139
2008	100	3	108	28	139
2009	96	5	88	37	130

- 정부산하기관 경영평가단이 설치됨에 따라 2004년도부터 2006년도 경영실적평가 사이에는 투자기관과 산하기관의 경영평가단이 양립하였음.
- 전체 기간 동안 평가단 규모의 변화를 파악하기 위해, 이 시기에는 양 평가단의 인원 수를 단순평균하여 그 결과를 활용하였음.

[그림 Ⅲ-5] 경영평가단 규모의 변화



주: 1. 2004~2006년은 투자·산하기관 평균  
 2. 가로축은 평가대상 연도를 나타냄

- 정부산하기관 경영평가제도의 도입 이후 비계량부문을 종합경영, 주요사업, 경영관리로 나누어 평가하기 시작함. 이후 2007년 공기업·준정부기관 경영평가제도 도입 시에는 종합경영 부문이 리더십/전략으로, 경영관리 부문이 경영효율화로 각각 변동됨.

- 정부산하기관뿐만 아니라 공기업·준정부기관 역시 평가단을 유형별로 그룹화함과 동시에 지표별·부문별로도 그룹화하여 팀을 구성함.

〈표 Ⅲ-15〉 공기업·준정부기관 경영평가단 세부 부문별 인원

평가대상 연도	단장 ·총괄간사	종합 경영	리더십 /전략	주요 사업	경영 관리	경영 효율화	계량	총합계
2005	2	32	-	28	28	-	20	110
2006	2	21	-	29	33	-	20	105
2007	3	-	39	33	-	38	26	139
2008	3	-	36	37	-	35	28	139
2009	5	-	29	31	-	28	37	130

## 2) 직업별 경영평가단 구성

- 경영평가단은 공정하고 객관적인 평가를 위해 전문성을 갖춰야 하며, 실제로 대학교수·공인회계사·박사학위를 가진 연구원 및 각 분야 종사자 등이 평가단에 참여하고 있음.
- 공인회계사의 경우 대부분 계량지표에 대한 평가를 실시하고 있음. 또한 공인회계사 외에도 회계학 학위를 가진 대학교수가 계량반으로 활동하는 경우도 많음.
- 전 기간의 직업별 평균을 기준으로 볼 때 대학교수, 공인회계사, 연구원, 기타 직업의 순으로 평가단이 구성되어 왔음을 확인할 수 있음.
- 1983년도 경영실적평가 당시에는 높은 계량지표의 비중에 따라 공인회계사 비율이 높았음.
- 그러나 이후 대학교수의 비율이 꾸준히 높아져 1990년대 초반에 70%를 상회하기도 하였으며, 현재까지도 가장 높은 비중을 유지하고 있는 것으로 나타남.
- 연구원 및 기타 직종의 전문가 역시 지속적으로 평가단에 참여하고 있는 것으로 나타남.
- 기타 직종에 해당하는 직업으로 경영 컨설턴트, 변호사, 관련분야 기업인 등이 있으며, 시간이 지나면서 공공기관의 전임 CEO가 발탁되는 등 보다 더 다양한 직종의 종사자가 포함되고 있음.

- 참고로 2009년도 경영실적평가를 위해 구성된 평가단의 직업군별 특징은 다음과 같음
  - 최근 몇 년에 비하여 대학교수의 비중이 감소한 대신 공인회계사 비중이 증가하였음. 이는 중소형 기관에 대한 계량평가가 시행됨에 따라 계량반의 규모가 확대되었고, 이에 공인회계사의 참여가 늘어난 것으로 판단됨.
  - 또한 이전과는 달리 공공기관에서 근무하였던 전임 CEO 등이 포함된 것이 특징임.

〈표 Ⅲ-16〉 연도별 경영평가단 직업 구성

(단위: 명, %)

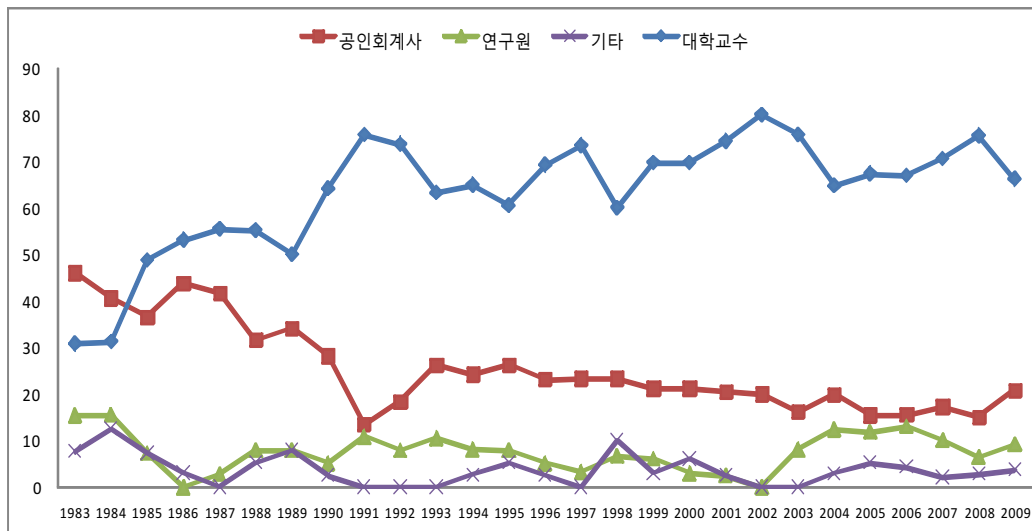
평가대상 연도	기관분류	직업				총합계
		대학교수	공인회계사	연구원	기타	
1983	투자	8 (30.8)	12 (46.1)	4 (15.4)	2 (7.7)	26
1984	투자	10 (31.3)	13 (40.6)	5 (15.6)	4 (12.5)	32
1985	투자	20 (48.8)	15 (36.6)	3 (7.3)	3 (7.3)	41
1986	투자	17 (53.1)	14 (43.8)	-	1 (3.1)	32
1987	투자	20 (55.5)	15 (41.7)	1 (2.8)	-	36
1988	투자	21 (55.2)	12 (31.6)	3 (7.9)	2 (5.3)	38
1989	투자	19 (50.0)	13 (34.2)	3 (7.9)	3 (7.9)	38
1990	투자	25 (64.1)	11 (28.2)	2 (5.1)	1 (2.6)	39
1991	투자	28 (75.7)	5 (13.5)	4 (10.8)	-	37
1992	투자	28 (73.7)	7 (18.4)	3 (7.9)	-	38
1993	투자	24 (63.2)	10 (26.3)	4 (10.5)	-	38
1994	투자	24 (64.9)	9 (24.3)	3 (8.1)	1 (2.7)	37
1995	투자	23 (60.5)	10 (26.3)	3 (7.9)	2 (5.3)	38

평가대상 연도	기관분류	직업				총합계
		대학교수	공인회계사	연구원	기타	
1996	투자	27 (69.2)	9 (23.1)	2 (5.1)	1 (2.6)	39
1997	투자	22 (73.4)	7 (23.3)	1 (3.3)	-	30
1998	투자	18 (60.0)	7 (23.3)	2 (6.7)	3 (10.0)	30
1999	투자	23 (69.7)	7 (21.2)	2 (6.1)	1 (3.0)	33
2000	투자	23 (69.7)	7 (21.2)	1 (3.0)	2 (6.1)	33
2001	투자	29 (74.3)	8 (20.5)	1 (2.6)	1 (2.6)	39
2002	투자	28 (80.0)	7 (20.0)	-	-	35
2003	투자	28 (75.7)	6 (16.2)	3 (8.1)	-	37
2004	투자	25 (65.8)	8 (21.1)	4 (10.5)	1 (2.6)	38
	산하	58 (63.7)	17 (18.7)	13 (14.3)	3 (3.3)	91
2005	투자	33 (67.3)	8 (16.3)	5 (10.2)	3 (6.1)	49
	산하	74 (67.3)	16 (14.6)	15 (13.6)	5 (4.5)	110
2006	투자	36 (72)	7 (14)	5 (10)	2 (4)	50
	산하	65 (61.9)	18 (17.1)	17 (16.2)	5 (4.8)	105
2007	공기업· 준정부	98 (70.5)	24 (17.3)	14 (10.1)	3 (2.1)	139
2008	공기업· 준정부	105 (75.5)	21 (15.1)	9 (6.5)	4 (2.9)	139
2009	공기업· 준정부	86 (66.2)	27 (20.8)	12 (9.2)	5 (3.8)	130
비율 평균(%)		63.69	24.54	7.85	3.92	100

주: ( ) 안은 비중임.

- 정부산하기관 경영평가단이 설치된 이후 2004년부터 2006년도 경영실적평가 사이에는 투자기관과 산하기관의 경영평가단이 양립하였음.
- 전체 기간 동안 연도별로 평가단원의 직업 구성이 어떻게 이루어졌는지를 파악하기 위해 이 시기에는 양 평가단의 인원을 단순평균하여 그 결과를 활용하였음.

[그림 III-6] 경영평가단 직업 구성의 변화



주: 1. 2004~2006년은 투자·산하기관 평균  
 2. 가로축은 평가대상 연도를 나타냄

### 3) 전공별 경영평가단 구성

- 경영평가단 내 전공별 구성을 통해 매해 평가단이 주목하였던 전문성 및 평가 방향의 변화를 확인할 수 있음. 특히 대학교수의 경우 평가단에서 지속적으로 큰 비중을 차지하고 있을 뿐만 아니라, 전공분야가 다양하기 때문에 분석에 의의가 있음<sup>12)</sup>.
- 전 기간의 대학교수 전공별 평균 인원을 기준으로 볼 때 경영학, 행정학, 경제학, 공학, 기타, 법학 전공자 순으로 평가단이 구성되어 왔음을 확인할 수 있음.

12) 연구원의 경우 상대적으로 경제학·경영학 전공인 경우가 많음.

- 평가단 구성 초기인 1980년대에는 경영학 전공자의 비중이 압도적으로 높았음. 이는 각 기관의 경영성과를 분석·평가하는 데 있어 기본적으로 경영학 및 행정학의 전문 지식이 필요하기 때문으로 판단됨. 전 기간 동안 경영학, 행정학, 경제학 전공자의 비율이 상대적으로 높았던 것 역시 동일한 맥락에서 해석할 수 있음.
- 그러나 1990년대 중반 이후 평가대상 기관 및 지표의 범위가 확대됨에 따라 경영학 전공자의 비율이 감소하는 대신 공학, 법학 등 기타 다양한 전공의 비율이 증가함. 이는 평가 범위 확대에 따라 경영 전반뿐만 아니라 주요사업 부문 등 각 기관이 시행하는 사업 등을 평가하는 데 필요한 전공지식이 추가적으로 요구되고 있기 때문으로 해석할 수 있음.
  - 특히 정부산하기관의 2004년도 경영실적 평가 당시부터 법학 및 기타 전공자가 참여하기 시작함.
  - 현재까지 지속적으로 경영학 전공자의 비율이 가장 높은 상태임. 다만 1990년대 말부터 다양한 분야의 전공자가 고른 비중을 차지하기 시작하였음을 알 수 있음.
- 분석을 위해 경영학·경제학·행정학·공학·법학 및 기타 전공으로 크게 분류하였는데, 유사하거나 관련된 전공은 위의 범위 내에 포함되도록 하였음<sup>13)</sup>.
  - 경영학의 경우 마케팅·회계학·경영정보 등 경영학의 세부 분야에 해당하는 전공을 모두 포함시켰고, 철도경영 등 기타 관련·파생된 전공 역시 포함시켰음.
  - 경제학의 경우 지역경제학 등 경제학의 세부 분야에 해당하는 전공을 포함시켰음.
  - 행정학의 경우 행정학·정책학 전공을 포함시켰음.
  - 공학의 경우 산업·도시계획·건축·토목·세라믹·재료·화학·교량·컴퓨터 등과 관련한 공학 분야의 전공을 포함시켰음.
  - 기타 전공에는 사회학·정치외교학·복지학·소비자학·신방·보건학 및 물류·항공교통·에너지 등의 다양한 분야를 포함시켰음.

13) 매해 발표된 평가단 명단과 해당 자료에 기재되어 있는 전공명을 바탕으로 분석하였음. 전공명이 특수한 경우에는 유사하거나 관련이 있는 전공인지 여부를 우선 판단하는 등 일반적인 기준을 통해 분류하였음.

□ 공학 전공자는 주로 주요사업 부문의 평가팀에 소속되어, 기관이 수행하는 사업을 평가해 왔음. 각 유형별로 주요사업의 성격이 크게 다르기 때문에 이를 감안하여 해당 분야의 전공자로 평가팀이 구성되어 온 것으로 보임.

〈표 Ⅲ-17〉 연도별 대학교수 전공별 구성

(단위: 명, %)

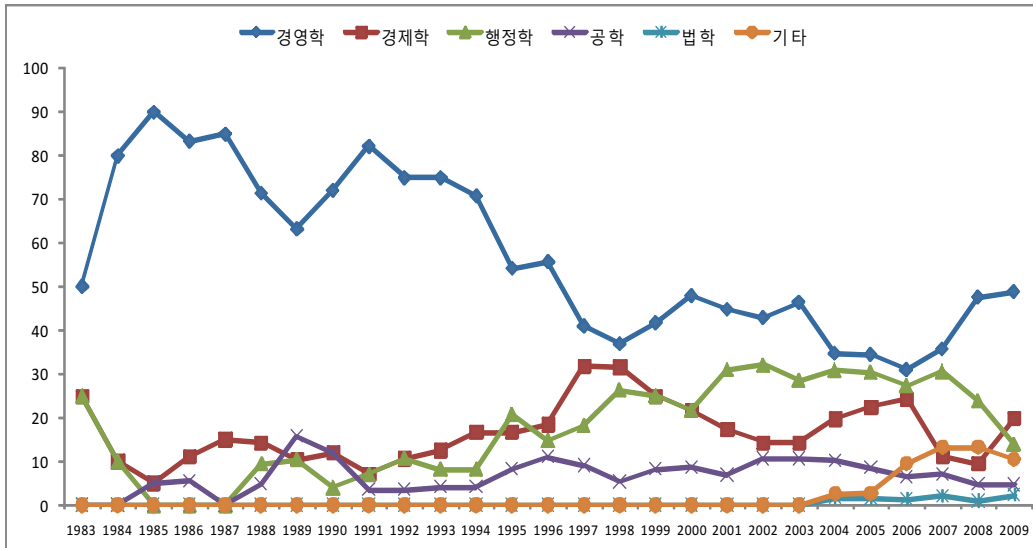
평가대상 연도	기관 분류	전 공						합 계
		경영학	경제학	행정학	공 학	법 학	기 타	
1983	투자	4 (50.0)	2 (25.0)	2 (25.0)	-	-	-	8
1984	투자	8 (80.0)	1 (10.0)	1 (10.0)	-	-	-	10
1985	투자	18 (90.0)	1 (5.0)	-	1 (5.0)	-	-	20
1986	투자	15 (83.3)	2 (11.1)	-	1 (5.6)	-	-	18
1987	투자	17 (85.0)	3 (15.0)	-	-	-	-	20
1988	투자	15 (71.4)	3 (14.3)	2 (9.5)	1 (4.8)	-	-	21
1989	투자	12 (63.2)	2 (10.5)	2 (10.5)	3 (15.8)	-	-	19
1990	투자	18 (72.0)	3 (12.0)	1 (4.0)	3 (12.0)	-	-	25
1991	투자	23 (82.2)	2 (7.1)	2 (7.1)	1 (3.6)	-	-	28
1992	투자	21 (75.0)	3 (10.7)	3 (10.7)	1 (3.6)	-	-	28
1993	투자	18 (75.0)	3 (12.5)	2 (8.3)	1 (4.2)	-	-	24
1994	투자	17 (70.8)	4 (16.7)	2 (8.3)	1 (4.2)	-	-	24
1995	투자	13 (54.2)	4 (16.7)	5 (20.8)	2 (8.3)	-	-	24
1996	투자	15 (55.6)	5 (18.5)	4 (14.8)	3 (11.1)	-	-	27

평가대상 연도	기관 분류	전 공						합 계
		경영학	경제학	행정학	공 학	법 학	기 타	
1997	투자	9 (40.9)	7 (31.8)	4 (18.2)	2 (9.1)	-	-	22
1998	투자	7 (36.8)	6 (31.6)	5 (26.3)	1 (5.3)	-	-	19
1999	투자	10 (41.7)	6 (25.0)	6 (25.0)	2 (8.3)	-	-	24
2000	투자	11 (47.9)	5 (21.7)	5 (21.7)	2 (8.7)	-	-	23
2001	투자	13 (44.8)	5 (17.3)	9 (31.0)	2 (6.9)	-	-	29
2002	투자	12 (42.9)	4 (14.3)	9 (32.1)	3 (10.7)	-	-	28
2003	투자	13 (46.4)	4 (14.3)	8 (28.6)	3 (10.7)	-	-	28
2004	투자	10 (40)	6 (24)	6 (24)	3 (12)	-	-	25
	산하	17 (29.3)	9 (15.5)	22 (37.9)	5 (8.6)	2 (3.4)	3 (5.3)	58
2005	투자	12 (36.4)	9 (27.3)	8 (24.2)	3 (9.1)	1 (3.0)	-	33
	산하	24 (32.4)	13 (17.6)	27 (36.5)	6 (8.1)	-	4 (5.4)	74
2006	투자	15 (41.7)	12 (33.3)	2 (5.6)	3 (8.3)	1 (2.8)	3 (8.3)	36
	산하	13 (20)	10 (15.4)	32 (49.2)	3 (4.6)	-	7 (10.8)	65
2007	공기업· 준정부	35 (35.7)	11 (11.2)	30 (30.6)	7 (7.1)	2 (2.1)	13 (13.3)	98
2008	공기업· 준정부	50 (47.6)	10 (9.5)	25 (23.8)	5 (4.8)	1 (1.0)	14 (13.3)	105
2009	공기업· 준정부	42 (48.8)	17 (19.8)	12 (13.9)	4 (4.7)	2 (2.3)	9 (10.5)	86
비율 평균		54.70	17.16	18.58	6.84	0.49	2.23	100

주: ( ) 안은 비중임.

- 정부산하기관 경영평가단이 설치된 이후 2004년부터 2006년 경영실적평가 사이에는 투자기관과 산하기관의 경영평가단이 함께 존재하였음.
- 전체 기간 동안 연도별로 평가단원 중 대학교수의 전공 구성이 어떻게 이루어졌는지를 파악하기 위해 이 시기에는 양 평가단의 인원을 단순평균하여 그 결과를 활용하였음.

[그림 Ⅲ-7] 경영평가단 내 대학교수의 전공 구성 변화



주: 1. 2004~2006년은 투자·산하기관 평균  
 2. 가로축은 평가대상 연도를 나타냄

#### 4) 연도별 경영평가단 교체율

- 경영평가단은 원칙적으로 매해 새롭게 구성하도록 하고 있음. 그러나 실제로는 이전의 평가 경험이 있는 참여자를 일부 포함하고, 일부를 새로 충원하는 방식으로 이루어지고 있음.
- 경영평가단의 공정성·전문성 유지를 위해 신규 참여를 확대해야 한다는 의견과, 반대로 지속적 평가경험 및 기관 이해도 축적을 위해 연임이 필요하다는 의견 모두 꾸준히 제기되어 왔음.

- 본 연구에서는 전년도 참여자와 비참여자를 구분하여 평가단 교체율을 분석하였음.
- 이전 연구에서는 누적 참여율, 부문별 교체율 등 다각적인 분석을 실시한 경우를 찾을 수 있음. 따라서 향후에는 이와 같은 측면에 대한 지속적 분석도 필요할 것으로 보임<sup>14)</sup>.
- 경영평가단의 교체율은 매해 정부 내 관리국의 정책목표 및 심의·의결기구, 단장 등 평가단 총괄반의 평가방향 설정에 따라 좌우되는 경우가 많음. 따라서 교체율을 분석할 때 지표 변화 등에 따른 추이가 있다고 보기는 어려움.
- 단장 등 총괄반의 교체율이 높을수록 평가단 전체 교체율이 높은 경향이 일부 보이거나, 양자 간 명확한 관계가 있다고 보기 어려움.
- 평가단이 신설된 해를 제외하고 정부투자기관 경영평가단의 최저 교체율은 1999년도 경영실적평가 당시의 15.2%이었으며, 최고 교체율은 1984년도 경영실적평가 당시의 81.3%이었음

〈표 Ⅲ-18〉 연도별 정부투자기관 경영평가단 교체율

(단위: 명, %)

평가대상 연도	기관 분류	총 원 (a)	전년도 참여자				전년도 비참여자(c)	교체율 (=c/a)
			총괄	비계량	계량	전체 (b)		
1983	투자	26	0	0	0	0	26	100
1984	투자	32	-	3	5	8	26	81.3
1985	투자	41	6	2	6	14	27	65.9
1986	투자	32	2	3	6	11	21	65.6
1987	투자	36	3	11	7	21	15	41.7
1988	투자	38	4	5	6	15	23	60.5
1989	투자	38	4	15	8	27	11	28.9
1990	투자	39	2	2	5	9	30	76.9

14) 안용식·원구환(1997), 장지인·이채일(2003) 등을 참고할 수 있음.

평가대상 연도	기관 분류	총 원 (a)	전년도 참여자				전년도 비참여자(c)	교체율 (=c/a)
			총괄	비계량	계량	전체 (b)		
1991	투자	37	5	10	4	19	18	48.6
1992	투자	38	4	13	5	22	16	42.1
1993	투자	38	6	12	8	26	12	31.6
1994	투자	37	6	12	10	28	9	24.3
1995	투자	38	4	10	7	21	17	44.7
1996	투자	39	5	15	9	29	10	25.6
1997	투자	30	5	9	5	19	11	36.7
1998	투자	30	4	7	3	14	16	53.3
1999	투자	33	6	15	7	28	5	15.2
2000	투자	33	6	11	7	24	9	27.3
2001	투자	39	6	12	6	24	15	38.5
2002	투자	35	7	12	5	24	11	31.4
2003	투자	37	3	11	5	19	18	48.6

- 정부투자기관의 경우 약 50%의 교체율을 보인 반면, 평가단이 신설된 해를 제외하였을 때 정부산하기관의 교체율은 약 30%였음.
  - 정부투자기관은 이전 시기와 비교하였을 때 총괄반·비계량반·계량반 전반적으로 교체율이 상승하였음.
  - 정부산하기관의 평가단 도입 당시에는 새롭게 참여하는 평가단원이 거의 대부분이었으며, 이후 일부에 대한 교체가 이루어졌음.
  
- 정부투자기관에 대한 사장평가가 도입되면서 기관평가단과 사장평가단 간 평가위원이 이동하는 경우가 있었음.

〈표 Ⅲ-19〉 연도별 정부투자기관 및 산하기관 경영평가단 교체율

(단위: 명, %)

평가대상 연도	기관 분류	총 원 (a)	전년도 참여자				전년도 비참여자(c)	교체율 (=c/a)
			총괄	비계량	계량	전체 (b)		
2004	투자	38	5	9	4	18	20	52.6
	산하	91	3	1	0	4	87	95.6
2005	투자	49	9	12	6	27	22	44.9
	산하	110	11	45	12	68	42	38.2
2006	투자	50	5	15	5	24	25	50
	산하	105	12	46	13	71	34	32.4

주: 2004년도 경영실적 평가 시, 투자기관과 산하기관 모두 2003년 정부투자기관 경영평가단과 비교하여 교체율을 조사하였음.

- 2007년 공기업·준정부기관 통합 평가단이 새롭게 구성되었음. 이에 따라 새로운 통합 평가단 초기에는 이전 정부투자기관 및 산하기관 평가단에 참여하였던 구성원들이 다시 참여한 경우가 많았음.
  - 정부투자기관 평가단 참여자는 공기업 유형, 정부산하기관 평가단 참여자는 준정부기관 유형에 참여한 경우가 많았음.
  - 2007년도 경영실적평가 당시 전체 139명 중 정부투자기관 평가단 출신 17명, 정부산하기관 출신 39명으로 총 56명이 전년에 이어 평가단에 참여하였음. 신규 참여자는 83명으로 전년 대비 교체율은 59.7%였음.
  
- 이후 2010년 현재까지 높은 교체율을 보이고 있음. 참고로 2009년도 경영실적 평가를 위해 평가단을 구성할 당시에는 공정성 제고를 위해 총괄간사와 부문간사를 제외하고 평가단원이 3년 이상 연임하지 않도록 하는 지침을 정함.

〈표 III-20〉 연도별 공기업·준정부기관 경영평가단 교체율

(단위: 명, %)

평가대상 연도	기관분류	총 원 (a)	전년도 참여자				전년도 비참여자(c)	교체율 (=c/a)
			총괄	비계량	계량	전체 (b)		
2007	공기업·준정부	139	2	42	12	56	83	59.7
2008	공기업·준정부	139	3	43	15	61	78	56.1
2009	공기업·준정부	130	4	48	18	70	60	46.2

주: 2007년도 경영실적평가 시, 공기업·준정부기관 통합 평가단은 2006년도 실적평가를 담당했던 정부투자기관·산하기관 양 평가단과 비교하여 조사

Box. 경영평가단 운영과 관련한 설문조사

이전에 경영평가제도 개선 및 현황 파악 등의 목적으로 평가제도에 관한 설문조사를 시행한 연구들이 있음. 경영평가단의 운영과 관련하여, 두 개의 대표적인 선행연구에 수록되었던 설문조사 중 일부를 소개함.

1. 정부투자기관 초기, 경영평가단 운영과 관련(오연천, 1991)

□ 24개 정부투자기관 329명의 관계자를 대상으로 조사함.

Q. 평가담당자의 빈번한 교체에 따른 동일지표의 중요도에 대한 인식차이의 존재여부					
응답구분	매우많다	다소많다	그저그렇다	별로없다	전혀없다
비율(%)	18.5	47.7	20.1	13.4	0.3

Q. 실무전문가를 경영평가단에 위촉하는 방안					
응답구분	매우좋지않음	좋지않음	그저그렇다	비교적 좋음	매우 좋음
비율(%)	1.5	4.6	10.9	31.9	51.1

Q. 경영평가단의 상설화 구상					
응답구분	절대불필요	필요없는편	그저그렇다	다소필요	매우필요
비율(%)	15.2	17.9	17.6	24.9	24.3

Q. 경영평가단에 소비자대표가 참여하는 방안					
응답구분	매우위험	다소위험	그저그렇다	다소 좋음	매우 좋음
비율(%)	14.9	23.1	23.4	22.2	16.4

2. 공기업·준정부기관 경영평가단 운영과 관련(이오·유승현, 2010)

□ 공기업·준정부기관 각 유형별 평가대상 96개 기관을 대상으로 현 경영평가제도에 대해 설문·조사하였고, 그 중 경영평가단 운영과 관련한 일부 결과는 다음과 같음.

- 선행 연구에서는 유형별 결과와 전체 결과를 모두 밝히고 있으나, 본문에는 그 중 전체 결과만을 옮김.

Q. 경영평가단 구성의 다양성					
응답구분	매우미흡	미흡	보통	양호	우수
비율(%)	2.1	26.0	38.5	28.1	5.2
* 미흡한 이유					
행정·경영(회계)·경제이론 중심의 구성, 교수 중심의 구성, 기관 특성을 무시한 일률적 잣대 등					

Q. 경영평가단의 당해 기관 전반에 대한 전문성 확보 정도					
응답구분	매우미흡	미흡	보통	양호	우수
비율(%)	3.1	36.5	37.5	22.9	-
* 미흡한 이유					
각 기관별 고유 업무에 대한 단시간 내 파악이 무리, 공공기관에 대한 이해 부족, 기관별 사업내용 및 정부정책 관련 전문성 부족 등					

Q. 경영평가단 활동이 공정하게 수행되고 있는 정도					
응답구분	매우미흡	미흡	보통	양호	우수
비율(%)	1.0	9.4	50.0	28.1	11.5
* 미흡한 이유					
기관 규모 및 기관장 배경에 따라 좌우됨, 지표실적 외 외생변수가 평가결과에 영향, 정부 및 각 기관활동 등에 영향 등					

Q. 경영평가 진행과정의 공정성 및 투명성 확보 정도					
응답구분	매우미흡	미흡	보통	양호	우수
비율(%)	4.2	10.4	43.8	34.4	7.3
* 미흡한 이유					
평가기준 및 결과의 투명성 부족, 객관적 기준 부족, 개별기관 특성에 대한 고려 부족, 비계량 점수획득에서의 과도한 편차 등					

Q. 경영평가 결과의 객관성 및 공정성 확보 정도					
응답구분	매우미흡	미흡	보통	양호	우수
비율(%)	2.1	19.8	52.1	21.9	4.2
* 미흡한 이유					
기관 특성별 업무과약 한계, 기관 노력과는 별개의 평가요인, 일괄적 기준에 따른 일방적 평가, 비계량 지표에서의 편차, 특정지표 부문에서 기관별 특성 반영 부족 등					

Q. 경영평가 내용의 오류수정을 위한 기회 충분성					
응답구분	매우미흡	미흡	보통	양호	우수
비율(%)	3.1	16.7	46.9	31.3	2.1
* 미흡한 이유					
실제 수정이 이루어지지 않음, 충분한 의견피력 기회 제약, 시간상의 제약 등					

#### 4. 경영평가에 따른 사후관리제도 변천

##### 가. 인센티브 산정

- 경영실적에 따른 인센티브 지급은 평가제도가 확립되기 이전인 1973년부터 이미 실시되었음. 당시 정부투자기관의 경영성과에 따라 200% 이내의 금전적 인센티브를 지급하기로 하였는데, 실제적으로는 거의 모든 기관이 200%를 받는 상황이었음(송대회, 1983).
  - 1983년도 경영실적평가 당시 공기업경영평가 인센티브 제도에서 사용되고 있는 경영평가지표는 주요 업무를 지표·계량화한 것이었음. 반기별로 주무부와 경제기획원에서 평가를 하였는데, 주무부에서 기관별로 지표의 가중치·득점구간 등을 결정하고 1차 평가를 하면 경제기획원에서 그 결과를 종합·평가하는 형태로 이루어짐.
- 이후 1기인 1984년도 경영실적평가부터 좀 더 체계적인 인센티브 제도가 확립되기 시작함<sup>15)</sup>. 당시에는 규정상의 지급률과 실제지급률이 일치하지 않는 경우가 대부분이었음. 이는 경영평가에서 만점을 받는 경우가 드물고, 당해 정책과 지침에 따라 실제 지급률의 상한·하한을 두는 경우가 많았기 때문임.
  - 이를 감안하여 표에서는 실제지급률과 관련한 사항은 괄호로 따로 표기하였음.
- 도입 후 초기에는 등급에 따라 지급률이 산정되었음. 그러나 1985년도 경영실적평가부터 공통적으로 기본상여금이 지급됨과 동시에 평가점수에 따라 차등이 발생하도록 하는 방식으로 지급률 산식체계가 변경되었음.
  - 당해 정책 방향에 따라 기본상여금이 상향 조정되었으며, 이에 따라 전체 상여금의 상한 역시 300%에서 500%로 상향 조정됨.

15) 제도 도입 이후 초기의 상황은 『우리나라 공기업 관리제도의 평가』(2003)를 참고하였으며, 이후의 내용은 해당 연도 정부발간자료·보도자료 등을 참고하였음.

〈표 Ⅲ-21〉 연도별 정부투자기관 기관평가 인센티브

(단위: %)

평가대상 연도	지급률 산정		지급률 차등폭(실지급)			
	산식	특징(직전 대비 변화)	평균	최상	최하	격차
1983	수(300%) 우(250%) 미(200%) 양(150%) 가(100%)	• 동일한 등급 내에서는 평점에 관 계없이 동일한 지급률 • 등급별 50%차이	240	300 (300)	100 (200)	200 (100)
1984			232	300 (250)	100 (150)	200 (100)
1985	100%+[(종합평점 -75)×10%]	• 매1점 당 10%씩 차등지급 • 종합평점 95점 초과시 최고 300% 지급 • 1988년도 경영실적에 대한 인센 티브는 5%씩 일률적으로 가산	243	300 (280)	100 (170)	200 (110)
1986			256	300 (290)	100 (190)	200 (100)
1987			250	300 (290)	100 (190)	200 (100)
1988			247	300 (300)	100 (200)	200 (100)
1989			241	300 (275)	100 (215)	200 (60)
1990			246	300 (280)	100 (190)	200 (90)
1991			125%+[(종합평점 -75)×10%]	• 전체적으로 인센티브 상향조정 (25%) • 종합평점이 95점 초과시 최고 325% 지급 • 임금조기타결 보너스를 추가로 지급	266	325 (295)
1992	267	325 (295)			125 (215)	200 (80)
1993	263	325 (305)			125 (195)	200 (110)
1994	165%+[(종합평점 -75)×10%]	• 전체적으로 인센티브 상향조정 (40%) • 종합평점이 95점 초과시 최고 365% 지급	303	365 (335)	165 (275)	200 (60)
1995	125%+[(종합평점 -75)×20%]	• 최저지급률을 기준으로 매 0.5점 당 10%포인트씩 지급률 상승(매 1점 당 20%씩 차등지급) • 최고지급률 상향조정(60%), 최저 지급률 하향조정(40%) • 최고·최저기관 간 성과급차등폭 확대	352	425 (395)	125 (265)	300 (130)

평가대상 연도	지급률 산정		지급률 차등폭(실지급)			
	산식	특징(직전 대비 변화)	평균	최상	최하	격차
1996		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 종합평점 95점 이상이면 최고지급률(425%)을 지급하나, 80점 미만이면 지급하지 않음</li> </ul>	350	425 (395)	125 (277)	300 (118)
1997	$[(\text{종합평점}-80)/20] \times 500\%$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 최고지급률 상향조정(75%), 최저지급률 하향조정</li> <li>• 종합평점 85점 이하 기관은 0% 지급</li> <li>• 성과급 차등폭 확대</li> </ul>	274	500 (325)	0 (175)	500 (150)
1998		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 매1점 당 8%씩 차등지급</li> <li>• 기본점수 폐지에 따른 종합평점 하락을 보완하기 위해 모든 기관에 기본성과급 100% 지급</li> </ul>	268	500 (357)	100 (67)	400 (290)
1999			284	500 (357)	100 (208)	400 (149)
2000	$100\% + [(\text{평가점수}-50)/50] \times 400\%$		326	500 (358)	100 (265)	400 (93)
2001			282	500 (343)	100 (186)	400 (157)
2002			307	500 (376)	100 (234)	400 (142)
2003	$180\% + [(\text{평가점수}-62.5)/25] \times 320\%$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 매1점 당 3.2%씩 차등지급</li> <li>• 기본성과급 상향조정(80%)</li> <li>• 평가점수구간을 환산하여 지급률 산식에 적용(평가점수 87.5~62.5점 구간을 100~0점으로 환산)</li> </ul>	342	500 (500)	180 (218)	320 (282)
2004		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 최고·최저 지급기관 간 차등폭을 최대한 유지</li> </ul>	378	500 (500)	200 (200)	300 (300)
2005	$200\% + [(\text{평가점수}-\text{최저점수})/(\text{최고점수}-\text{최저점수})] \times 300\%$		352	500 (500)	200 (200)	300 (300)
2006			380	500 (500)	200 (200)	300 (300)

주: 1. 인센티브 상여금=월기본급×지급률  
 2. 괄호 안은 최종적으로 결정된 지급률

- 정부투자기관에 대한 사장평가가 도입됨에 따라 1999년도 경영실적평가부터 전년도에 이행한 경영계약에 대한 평가가 이루어짐. 사장에 대한 인센티브 상여금 지급률 산출식을 도출할 때 사장평가 점수뿐만 아니라 기관평가 점수도 함께 고려함.
  - 지급률 산식에 활용되는 종합평가점수는 기관평가 점수와 사장평가 점수의 가중평균 방식으로 도출하였음.
  - 산식상 지급률이 결정되었음에도 불구하고, 부진기관에 대한 경고 차원에서 추후에 상여금을 미지급한 경우도 있었음.
  
- 정부투자기관의 임원에 대해서는 특별한 상여금 지급 기준이 존재하지 않았음.

〈표 Ⅲ-22〉 연도별 정부투자기관 기관장평가 인센티브

(단위: %)

평가대상 연도	지급률 산정	지급률 차등폭(실지급)			
	산식	평균	최상	최하	격차
1999	$[(\text{종합점수}-60)/40] \times 100\%$	51	100 (67)	0 (33)	100 (34)
2000	$[(\text{종합점수}-70)/30] \times 200\%$	73	200 (120)	0 (16)	200 (104)
2001		56	200 (116)	0 (0)	200 (116)
2002		60	200 (117)	0 (12)	200 (105)
2003	$[(\text{종합점수}-62.5)/25] \times 200\%$	119	200 (200)	0 (24)	200 (176)
2004	$[(\text{종합점수}-\text{최저점수})/(\text{최고점수}-\text{최저점수})] \times 200\%$	121	200 (200)	0 (0)	200 (200)
2005		96	200 (200)	0 (0)	200 (200)
2006		114	200 (200)	0 (0)	200 (200)

주: 1. 성과급=기본연봉×지급률  
 2. 종합평가점수=(기관평가점수+사장평가점수×2)/3  
 3. 괄호 안은 최종적으로 결정된 지급률

- 2004년도에 대한 정부산하기관 경영평가를 시행하게 됨에 따라 인센티브 상여금의 지급률 산정이 논의됨. 산식에 따라 상대평점이 0점이더라도 절대평점에 의한 점수를 반영함으로써 투자기관만큼 큰 차등이 나타나지는 않았음.
- 이론적으로 200%까지 지급이 가능하나, 실제로는 100~190% 사이에서 지급이 결정되었음.

〈표 Ⅲ-23〉 연도별 정부산하기관 기관평가 인센티브

(단위: %)

평가대상 연도	지급률 산정		지급률 차등폭(실지급)			
	산식	특징(직전대비 변화)	평균	최상	최하	격차
2004	$0.5 \times [100 + ((\text{절대평점} - 50) / 50) \times 100] + 0.5 \times [100 + ((\text{상대평점} - 50) / 50) \times 100]$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지급률은 절대점수와 상대 점수를 5 : 5 반영하도록 결정(사업구조상 경영효율 제고가 어려운 기관에 대한 배려)</li> </ul>	143	200 (185)	100 (101)	100 (84)
2005		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 차등폭의 소폭 확대(경영혁신 때문인 것으로 추정)</li> </ul>	145	200 (188)	100 (100)	100 (88)
2006			147	200 (181)	100 (107)	100 (74)

주: 1. 인센티브상여금=월기본급×지급률  
 2. 괄호 안은 최종적으로 결정된 지급률

- 절대평점은 100점 만점을 기준으로 경영평가 결과에 의해 부여된 점수이고, 상대평점은 동일한 유형 내에서 100~50점을 기관 수에 따라 균등하게 1등부터 최하위기관까지 순차적으로 부여한 점수임.
- 상대평점은 정부산하기관의 특성상 기관의 기능을 고려한 유형 분류 및 평가를 가능하게 함. 즉, 경영평가점수가 낮은 그룹에서 상대적으로 순위가 좋은 기관에 대한 배려임.
- 절대평점과 상대평점을 동시에 반영한 것은 평가점수와 그룹 내 순위를 모두 고려함으로써 대부분의 기관에 인센티브가 작용되도록 조정하는 효과를 얻기 위함이었음. 이를 통해 기관 자체의 성과 제고 및 동일한 유형 내 유사기관 간의 경쟁을 동시에 유도할 수 있음.

- 정부산하기관의 기관장 및 임원의 경우 역시 기관평가와 유사하게 지급률이 결정됨. 산식에 따라 상대평점이 0점이더라도 절대평점에 의한 점수를 반영하였기 때문에 투자기관만큼 큰 차등이 나타나지는 않았음.
- 이론적으로 200%까지 지급이 가능하나, 실제로는 20~90% 사이에서 지급이 결정되었음.

〈표 Ⅲ-24〉 연도별 정부산하기관 사장 및 임원평가 인센티브

(단위: %)

평가대상 연도	지급률 산정	지급률 차등폭(실지급)			
	산정	평균	최상	최하	격차
2004	$0.5 \times [20 + ((\text{절대평점} - 50) / 50) \times 80] +$ $0.5 \times [20 + ((\text{상대평점} - 50) / 50) \times 80]$	54	100 (88)	20 (21)	80 (67)
2005		55	100 (90)	20 (20)	80 (70)
2006		58	100 (85)	20 (22)	80 (63)

주: 1. 성과급=기본연봉×지급률  
2. 괄호 안은 최종적으로 결정된 지급률

- 2006년도 경영실적평가 당시 정부투자기관의 지급률 범위는 200~500%, 정부산하기관의 지급률 범위는 100~200%이었음. 정부투자기관의 실제 지급률은 규정된 바와 동일하였던 반면, 정부산하기관은 실제적으로 최대 가능 한도인 200%까지 지급이 이루어지지 않았음.
- 정부투자기관의 최저 기준은 정부산하기관의 최대 기준보다 높았음. 또한 정부투자기관이 훨씬 큰 지급률의 편차를 두었음. 이전의 선행 연구에서는 이를 일반적으로 투자기관이 산하기관보다 시장성이 크고 공공성은 적기 때문이라고 분석하였음. 또한 산하기관의 경우 비용절감과 추가적인 수입의 달성이 투자기관만큼 쉽지 않을 것이라는 인식이 작용한 것으로 해석하였음(송희준·장지인, 2006).

- 공기업·준정부기관 경영평가 초기에는 기관 및 기관장 평가를 통한 인센티브 상여금 지급 형태가 이전과 달라졌음. 특히 2007년도 경영실적에 대한 평가의 경우 공기업과 준정부기관 각 유형별로 순위를 매겼으나, 등수가 아닌 점수에 의해 성과급을 지급하였다는 것이 특징임.
- 기관 및 기관장 평가의 상여금 지급 상·하한 제한 수준은 이전과 동일함.
- 이전에는 명확히 규정되지 않았던 상임이사에 대한 인센티브 상여금 지급률을 구체적으로 적용하기 시작함.

〈표 Ⅲ-25〉 공기업·준정부기관 기관평가 인센티브(2007년도 실적평가)

(단위: %)

평가대상 연도	기관 유형	지급률 산정		지급률 차등폭(실지급)				
		산식	특징 (직전대비 변화)	구분	평균	최상	최하	격차
2007	공기업1	$\frac{\text{지급률 하한} + (\text{기관점수} - \text{최저점수}) / (\text{최고점수} - \text{최저점수}) \times (\text{지급률상한} - \text{지급률하한})}{1}$	• 유형별로 순위를 매기나, 성과급을 등수가 아닌 점수에 따라 지급 • 상임이사에 대한 인센티브 지급률을 명시	직원	418	500 (500)	200 (200)	300 (300)
				상임이사	73	100 (100)	0 (0)	100 (100)
	공기업2			직원	365	500 (500)	250 (250)	250 (250)
				상임이사	46	100 (100)	0 (0)	100 (100)
	준정부 기관			직원	153	200 (200)	100 (100)	100 (100)
				상임이사	62	100 (100)	20 (20)	80 (80)

주: 1. 직원의 인센티브상여금=월기본급×지급률  
 상임이사의 성과급=기본(기준)연봉×지급률  
 2. 농촌공사, 농수산물유통공사, KOTRA는 공기업1 산식 적용  
 3. 괄호 안은 최종적으로 결정된 지급률

〈표 Ⅲ-26〉 공기업·준정부기관 기관장평가 인센티브(2007년도 실적평가)

(단위: %)

평가대상 연도	기관 유형	지급률 산정	지급률 차등폭(실지급)			
		산정	평균	최상	최하	격차
2007	공기업1	지급률하한+[(기관점수-최저점수)/ (최고점수-최저점수)]× (지급률상한-지급률하한)	119	200 (200)	0 (0)	200 (200)
	공기업2		105	200 (200)	0 (0)	200 (200)
	준정부기관		61	100 (100)	20 (20)	80 (80)

주: 1. 성과급=기본(기준)연봉×지급률  
2. 괄호 안은 최종적으로 결정된 지급률

- 2008년도 경영실적평가에 따른 인센티브 상여금의 지급은 각 유형별로 6등급을 매겨 정하는 방식으로 변경됨. 그리고 평가등급별로 설정된 기준 지급률을 20%씩 일괄적으로 하향조정하여 실지급함<sup>16)</sup>. 기관장 평가 결과에도 동일한 기준을 적용함.
- 예산지침상 성과급 지급한도는 공기업의 경우 직원은 월기본급의 500% 이내, 상임임원은 기본연봉의 100% 이내, 기관장은 기본연봉의 200% 이내였음. 준정부기관의 경우 직원은 기준월봉의 200% 이내, 상임임원은 기본연봉의 60% 이내, 기관장 역시 기본연봉의 60% 이내를 받도록 하였음.
- 준정부기관 중 신용보증기금·기술보증기금·예금보험공사·자산관리공사·주택금융공사·한국예탁결제원·수출보험공사 7개 금융형 기관은 민간 보수수준과의 형평성을 고려하여 상임이사의 상여금 지급 상한을 100%로 정함.

16) 1999년~2003년 등 이전에도 경영실적 저조, 국민정서 등을 감안하여 정부투자기관 지급률을 예산지침상 지급률 상한보다 낮은 수준으로 결정한 바가 있음.

〈표 Ⅲ-27〉 공기업·준정부기관 기관평가 인센티브(2008년도 실적평가)

(단위: %)

평가대상 연도	기관유형		지급률 산정			지급률 차등폭(실지급)			
			유형	산정	특징(직전 대비 변화)	평균	최상	최하	격차
2008	공기업	총진 투자 기관 (11)	직원	S(500%) A(440%) B(380%) C(320%) D(260%) E(200%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경영평가결과 등 급제 취지에 맞춰 인센티브 성과급 지급률을 평가등급 산정방식으로 변경(6등급)</li> <li>• 실제로는 기준성과급에서 20% 이하하여 지급</li> <li>• 공기업 평가유형은 SOC(14) 및 서비스·진흥·제조(10)로 나뉘며, 준정부기관은 S등급이 없고 E등급은 1기관</li> <li>• 금융형 기관 상임이사에 대한 인센티브는 특수하게 결정</li> </ul>	-	500 (400)	200 (200)	300 (200)
		이외 기관 (13)		S(500%) A(450%) B(400%) C(350%) D(300%) E(250%)		-	500 (400)	250 (250)	250 (150)
		공통	상임 이사	S(100%) A(80%) B(60%) C(40%) D(20%) E(0%)		-	100 (80)	0 (0)	100 (80)
	준정부 기관	총진 투자 기관 (3)	직원	S(500%) A(440%) B(380%) C(320%) D(260%) E(200%)		-	500 (400)	200 (200)	300 (200)
		이외 기관 (73)		S(200%) A(180%) B(160%) C(140%) D(120%) E(100%)		-	200 (160)	100 (100)	100 (60)
		금융형 제외한 공통 (76)	상임 이사	S(60%) A(48%) B(36%) C(24%) D(12%) E(0%)		-	60 (48)	0 (0)	60 (48)
		금융형 기관 (7)		S(100%) A(80%) B(60%) C(40%) D(20%) E(0%)		-	100 (80)	0 (0)	100 (80)

- 주: 1. 직원의 인센티브상여금=월기본급×지급률  
 상임이사의 성과급=기본(기준)연봉×지급률  
 2. 괄호 안은 최종적으로 결정된 지급률  
 3. 평균 자료 미비

〈표 Ⅲ-28〉 공기업·준정부기관 기관장평가 인센티브(2008년도 실적평가)

(단위: %)

평가대상 연도	기관유형	지급률 산정	지급률 차등폭(실지급)			
		산정	평균	최상	최하	격차
2008	공기업 (24)	S(200%) A(160%) B(120%) C(80%) D(40%) E(0%)	-	200 (160)	0 (0)	200 (160)
	금융형 제외한 준정부기관 (76)	S(60%) A(48%) B(36%) C(24%) D(12%) E(0%)	-	60 (48)	0 (0)	60 (48)
	준정부기관 중 금융형 기관 (7)	S(100%) A(80%) B(60%) C(40%) D(20%) E(0%)	-	100 (80)	0 (0)	100 (80)

주: 1. 기관장의 성과급=기본(기준)연봉×지급률  
 2. 괄호 안은 최종적으로 결정된 지급률  
 3. 평균 자료 미비

□ 2009년도 경영실적에 대한 평가 당시 등급별로 인센티브 상여금을 지급하는 방식 및 지급한도는 전년도와 동일하였음. 그러나 기관장 평가등급에 따라 달라지는 등 실제 지급 방식이 변화함.

○ 등급 간 지급률 차이는 이전과 동일함. 그러나 이전과 달리 기관평가 결과에 따른 성과급 지급률에 기관장 평가등급에 따라 가감을 하게 됨. 즉 기관장 평가결과가 “보통”인 경우 기관 경영평가 성과급 지급률을 그대로 인정하며, “양호” 이상인 경우 등급별로 동일한 가산율을 적용하고 “미흡” 이하인 경우 등급별로 동일한 차감률을 적용함.

〈표 Ⅲ-29〉 공기업·준정부기관 기관평가 인센티브(2009년도 실적평가)

(단위: %)

평가대상 연도	기관유형		지급률 산정			지급률 차등폭(실지급)			
			유형	산정	특징 (직전 대비 변화)	평균	최상	최하	격차
2009	공기업	총전 투자기관 (10)	직원	S(500%) A(440%) B(380%) C(320%) D(260%) E(200%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경영평가결과 등급제 취지에 맞춰 인센티브 성과급 지급률을 평가등급 산정방식으로 변경(6등급)</li> <li>• 공기업 평가유형은 SOC 및 서비스·진흥·제조로 나뉘</li> <li>• 공기업 S등급 1기관, 준정부기관 중 중소형기관 E등급 1기관</li> <li>• 금융형 기관의 상임이사에 대한 인센티브는 특수하게 결정됨</li> </ul>	-	500 (500)	200 (200)	300 (300)
		이외 기관 (13)		S(500%) A(450%) B(400%) C(350%) D(300%) E(250%)		-	500 (500)	250 (250)	250 (250)
		공통	상임 이사	S(100%) A(80%) B(60%) C(40%) D(20%) E(0%)		-	100 (100)	0 (0)	100 (100)
	준정부 기관	총전 투자기관 (73)	직원	S(500%) A(440%) B(380%) C(320%) D(260%) E(200%)		-	500 (500)	200 (200)	300 (300)
		이외 기관 (70)		S(200%) A(180%) B(160%) C(140%) D(120%) E(100%)		-	200 (200)	100 (100)	100 (100)
		금융형 제외한 공통 (73)	상임 이사	S(60%) A(48%) B(36%) C(24%) D(12%) E(0%)		-	60 (60)	0 (0)	60 (60)
		금융형 기관 (8)		S(100%) A(80%) B(60%) C(40%) D(20%) E(0%)		-	100 (100)	0 (0)	100 (100)

주: 1. 괄호 안은 최종적으로 결정된 지급률  
2. 평균 자료 미비

〈표 Ⅲ-30〉 2009년 기관 인센티브 산정에 반영되는 기관장 평가 결과

(단위: %)

구분		기관장 평가 등급에 따른 가감률						
		탁월	우수	양호	보통	미흡	아주미흡	
기관유형	1등급 격차	1등급차	1등급 차의 2/3	1등급 차의 1/3	-	△1등급 차의 1/3	△ 1등급 차의 2/3	
직원	투자(이전)	60%	60	40	20	-	△20	△40
	공기업	50%	50	33.33	16.77	-	△16.77	△33.33
	준정부기관	20%	20	13.33	6.67	-	△6.67	△13.33
임원	공기업, 금융형	20%	20	13.33	6.67	-	△6.67	△13.33
	준정부기관	12%	12	8	4	-	△4	△8

□ 2009년도 경영실적평가에 대한 기관장 평가 역시 기관 평가와 기관장 평가 결과를 동일한 비율로 합산하여 상여금 지급률을 산정하였음. 단, “아주 미흡”에 해당하는 기관장에게는 상여금이 미지급되고, 2년 연속 경고되는 기관장은 50%를 삭감하여 지급하도록 하였음(공기업·준정부기관 기관장 표준경영계약서 제14조).

□ 또한 기관장 평가 점수를 기관평가 점수를 바탕으로 표준화함으로써 기관평가와 동일한 등급구간이 적용되도록 함<sup>17)</sup>.

〈표 Ⅲ-31〉 공기업·준정부기관 기관장평가 인센티브(2009년도 실적평가)

(단위: %)

평가대상 연도	기관유형	지급률 산정	지급률 차등폭(실지급)			
		산정	평균	최상	최하	격차
2009	공기업	S(200%) A(160%) B(120%) C(80%) D(40%) E(0%)	-	200 (200)	0 (0)	200 (200)

17)  $A' = \frac{A - \text{기관장 평균}}{\text{기관장의 표준편차}} \times \text{기관표준편차} + \text{기관평균}$ , (A는 기관장 점수, A'는 표준화 후 기관장 점수)

평가대상 연도	기관유형	지급률 산정	지급률 차등폭(실지급)			
		산정	평균	최상	최하	격차
	금융형 제외한 준정부기관	S(60%) A(48%) B(36%) C(24%) D(12%) E(0%)	-	60 (60)	0 (0)	60 (60)
	금융형 준정부 기관 (7)	S(100%) A(80%) B(60%) C(40%) D(20%) E(0%)	-	100 (100)	0 (0)	100 (100)

주: 1. 괄호 안은 최종적으로 결정된 지급률  
 2. 종합점수=기관경영평가(50%)+기관장평가(50%)  
 3. 평균 자료 미비

### 나. 기타 사후조치

- 경영평가에 대한 사후조치로 인센티브 상여금 지급 이외에 우수기관 및 부진기관을 선정하여 조치해 오고 있음. 경영평가의 목적이 각 기관이 성과를 달성할 수 있도록 유도하고 보다 향상된 효율성을 추구하는 데 있음을 고려할 때 우수한 기관을 격려하고 부진한 기관을 독려하는 일은 매우 중요함.
- 매년 경영평가 결과 상위를 차지한 기관 또는 실적이 개선된 기관을 선정하여 표창을 실시함. 또한 최근에는 표창 외에도 차년도 경비 예산 증액이라는 혜택을 제공하고 있음.
- 2004년도 경영실적 평가 당시까지는 이전 연도에 비해 경영실적이 크게 개선된 기관 역시 우수한 기관으로 선정되었으나, 2005년 경영실적 평가부터는 이러한 기준을 적용하지 않음.

〈표 Ⅲ-32〉 우수기관 선정 및 해당기관

평가대상 연도	기관분류	선정기준 및 조치	대상기관	기관수
2003	투자	상위 3개 기관 실적개선기관 특정분야 우수기관 * 우수기관·유공자(기관별 대상자 선정) 표창	대한무역투자진흥공사 대한주택공사 한국수자원공사	3
2004	투자	상위 3개 기관 실적이 평균 이상이며 개선된 기관 * 우수기관·유공자 표창	한국전력공사 KOTRA 한국토지공사	3
	산하	유형별 상위 1~2개 기관 * 우수기관·유공자 표창	한국가스공사 한국전기안전공사 한국지역난방공사 전력거래소 한국정보문화진흥원 도로교통안전관리공단 에너지관리공단 한국교육학술정보원 한국농림수산정보센터 한국철도시설공단 한국컨테이너부두공단 한국산업기술평가원 한국수출보험공사 한국산업안전공단	14
2005	투자	상위 3개 기관 * 우수기관·유공자 표창	한국토지공사 한국전력공사 한국도로공사	3
	산하	유형별 상위 1~2개 기관 * 우수기관·유공자 표창	한국전기안전공사 한국가스안전공사 한국지역난방공사 대한지적공사 한국정보문화진흥원 건강보험심사평가원 에너지관리공단 한국전산원 한국청소년수련원 한국철도시설공단 한국과학재단 한국수출보험공사 한국자산관리공사	13

평가대상 연도	기관분류	선정기준 및 조치	대상기관	기관수
2006	투자	상위 3개 기관 * 우수기관·유공자 표창	한국도로공사 한국조폐공사 한국관광공사	12
	산하	유형별 상위 1~2개 기관 * 우수기관·유공자 표창	한국전기안전공사 한국가스안전공사 대한주택보증 한국정보문화진흥원 건강보험심사평가원 한국정보사회진흥원 에너지관리공단 한국청소년수련원 한국학술진흥재단 한국철도시설공단 기술신용보증기금 신용보증기금	
2007	공기업	상위 기관 * 우수기관·유공자 표창 ** 기획재정부장관 표창 및 차년도 예산편성시 경비 1% 이내 증액	[공기업1] 한국전력공사 대한광업진흥공사 [공기업2] 한국지역난방공사 부산항만공사	4
	준정부 기관	유형별 상위 1~2개 기관 * 우수기관·유공자 표창 ** 기획재정부장관 표창 및 차년도 예산편성시 경비 1% 이내 증액	[검사·검증] 한국가스안전공사 한국전기안전공사 [문화·국민생활] 국민건강보험공단 한국정보문화진흥원 [산업진흥1] 에너지관리공단 한국철도시설공단 [산업진흥2] 한국소프트웨어진흥원 한국교육학술정보원 [교육훈련·연구지원] 한국건설교통기술평가원 한국과학재단 [연·기금운영] 한국수출보험공사 기술신용보증기금	12

평가대상 연도	기관분류	선정기준 및 조치	대상기관	기관수
2008	공기업	A등급 이상 기관 * 기획재정부장관·유공자 표창 ** 차년도 경상경비예산 편성시 재무 상태 등 기관별 여건을 고려하여 1% 이내에서 증액	[SOC] 한국수자원공사 한국전력공사 [서비스·진흥·제조] 한국광물자원공사	3
	준정부 기관	A등급 이상 기관 * 기획재정부장관·유공자 표창 ** 차년도 경상경비예산 편성시 재무 상태 등 기관별 여건을 고려하여 1% 이내에서 증액	[문화·국민생활] 건강보험심사평가원 국민건강보험공단 [산업진흥1] 한국농어촌공사 [교육훈련·연구지원] 한국산업인력공단 [연·기금운용] 근로복지공단 기술보증기금 신용보증기금 [중소형기관] 독립기념관 우체국예금보험지원단 한국과학창의재단 한국부품소재산업진흥원 한국산업기술재단 한국소방산업기술원 한국정보보호진흥원 한국환경기술진흥원	15
2009	공기업	A등급 이상 기관 * 기획재정부장관·유공자 표창 ** 차년도 경상경비예산 편성시 재무 상태 등 기관별 여건을 고려하여 1% 이내에서 증액	[SOC] 한국전력공사 인천국제공항공사 한국공항공사 한국도로공사 한국석유공사 한국수자원공사 한국토지주택공사 [서비스·진흥·제조] 한국관광공사	8
	준정부 기관	A등급 이상 기관 * 기획재정부장관·유공자 표창 ** 차년도 경상경비예산 편성시 재무 상태 등 기관별 여건을 고려하여 1% 이내에서 증액	[검사·검증] 교통안전공단 [산업진흥] 농수산물유통공사 대한무역투자진흥공사	15

평가대상 연도	기관분류	선정기준 및 조치	대상기관	기관수
			한국농어촌공사 한국철도시설공단 [연·기금운용] 근로복지공단 기술보증기금 신용보증기금 한국자산관리공사 한국주택금융공사 [중소형기관] 우체국예금보험지원단 한국고용정보원 한국과학창의재단 한국산업기술평가관리원 한국석유관리원	

주: 2002년도 평가 이전의 자료가 포함되지 않음

- 부진한 기관으로 선정되는 기관은 경영평가 결과가 다른 기관보다 부진하여 하위를 차지했거나 평균에 미치지 못하는 경우 및 전년도에 비해 크게 하락한 경우임.
- 부진기관의 경영실적 향상 및 효율성 강화를 위해 기관경고, 기관장 또는 임원에 대한 성과급 지급 제한 등의 조치를 취하고 있음. 특히 경영컨설팅을 실시하거나 기관의 경영개선계획을 제출하고 이행점검을 실시하는 실질적인 조치도 취해 왔음.

〈표 Ⅲ-33〉 부진기관 선정 및 해당기관

평가대상 연도	기관분류	선정기준 및 조치	대상기관	기관수
2000	투자	하위 3개 기관 * 사장 해임건의	광업진흥공사	1
2001	투자	하위 3개 기관 * 기관경고	한국석탄공사 한국조폐공사 광업진흥공사	3
2002	투자	평균이하 및 점수하락 기관 * 기관경고	한국조폐공사 한국관광공사 한국석탄공사	3

평가대상 연도	기관분류	선정기준 및 조치	대상기관	기관수
2003	투자	<p>전년 대비 점수하락 기관</p> <p>* 경영개선 노력 강화 차원에서 기관경고</p> <p>** 평가대상연도 재직 경영진(사장, 상임이사)에 대한 성과급 지급 제한</p> <p>*** 12월말까지 경영실적개선계획을 수립하여 주무부처 장관 및 기획예산처 장관에게 제출</p>	<p>한국조폐공사</p> <p>한국관광공사</p> <p>한국석탄공사</p>	3
	투자	<p>하위 2개 기관</p> <p>* 경영개선 노력 강화 차원에서 기관경고 조치</p> <p>** 평가대상연도 재직 기관장에 대한 성과급 미지급</p> <p>*** 8월말까지 경영실적개선계획을 수립하여 주무부처 장관 및 기획예산처 장관에게 제출</p>	<p>광업진흥공사</p> <p>한국도로공사</p>	2
2004	산하	<p>유형별 하위 1~2개 기관</p> <p>* 기관경고</p> <p>** 경영개선계획 제출 및 이행점검</p>	<p>한국승강기안전관리원</p> <p>한국소방검정공사</p> <p>88관광개발</p> <p>별정우체국연합회</p> <p>독립기념관</p> <p>국민생활체육협의회</p> <p>영화진흥위원회</p> <p>한일산업기술협력재단</p> <p>한국노동교육원</p> <p>부산교통공사</p> <p>한국체육산업개발</p> <p>한국학술진흥재단</p> <p>한국사학진흥재단</p> <p>한국문화예술진흥원</p>	14
2005	투자	<p>하위 3개 기관</p> <p>* 기관경고조치 및 경영개선계획 제출</p> <p>** 기관장 성과급 미지급</p> <p>*** 점수가 평균점수 상승폭 이상 개선된 1개 기관 제외</p>	<p>대한석탄공사</p> <p>한국수자원공사</p>	2

평가대상 연도	기관분류	선정기준 및 조치	대상기관	기관수
2006	산하	유형별 하위 1~2개 기관 * 기관경고 ** 경영개선계획 제출 및 이행점검 *** 평가점수가 B0(우수) 이상인 기관은 제외	가축위생방역지원본부 한국소방검정공사 88관광개발 대한체육회 국민생활체육협의회 한국디자인진흥원 한일산업기술협력재단 한국노동교육원 산재의료관리원 한국사학진흥재단 한국문화예술위원회	11
	투자	하위 20% 기관 * 기관경고조치 ** 경영개선계획제출 및 이행점검 *** 전임기관장(해당 기관장 당해 퇴임)과 임원성과급 미지급	대한석탄공사 한국농촌공사	2
2007	산하	유형별 하위 20% 중 평가점수가 66.7점 미만인 기관 * 기관경고 ** 경영개선계획 제출 및 이행점검	한국승강기안전관리원 한국시설안전기술공단 한국원자력문화재단 한국방송영상산업진흥원 광해방지사업단 한국청소년상담원 요업기술원 부산항만공사 사립학교교직원연금관리공단 한국주택금융공사	10
	공기업	하위 20% 중 평가점수 66.7점 미만인 기관 * 기관경고 ** 경영개선계획 제출 및 이행점검 *** 차년도 예산편성시 경비 1% 감액 **** 경영컨설팅 실시	[공기업1] 대한석탄공사 [공기업2] 제주국제자유도시개발센터	2
	준정부기관	유형별 하위 20%중 평가점수가 66.7점 미만인 기관 * 차년도 경비예산 1% 삭감 ** 경영개선계획 제출 및 이행점검 *** 경영컨설팅 실시	[검사·검증] 한국소방검정공사 한국승강기안전관리원 [문화·국민생활] 한국과학문화재단	13

평가대상 연도	기관분류	선정기준 및 조치	대상기관	기관수
			독립기념관 한국원자력문화재단 [산업진흥1] 우정사업진흥회 증권예탁결제원 [산업진흥2] 한국산업기술재단 영화진흥위원회 한국부품소재산업진흥원 [교육훈련·연구지원] 한국청소년상담원 한국노동교육원 [연·기금운용] 한국문화예술위원회	
	공기업	D등급 이하 기관 * 기관경고 ** 차년도 경상경비예산 편성시 1% 이내로 감액 *** 경영개선계획 제출 및 이행점검 **** 경영컨설팅 지원	[SOC] 한국컨테이너부두공단 [서비스·진흥·제조] 대한석탄공사 한국방송광고공사	3
2008	준정부 기관	D등급 이하 기관 * 기관경고 ** 차년도 경상경비예산 편성시 E등급 기관은 1% 이상, D등급 기관은 1% 이내로 감액 *** 경영개선계획 제출 및 이행점검 **** 경영컨설팅 지원	[검사·검증] 한국산업기술시험원 한국전파진흥원 [문화·국민생활] 국립공원관리공단 한국정보문화진흥원 [산업진흥2] 한국디자인진흥원 한국소프트웨어진흥원 [교육훈련·연구지원] 한국세라믹기술원 [연·기금운용] 한국문화예술위원회 영화진흥위원회 [중소형기관] 축산물등급판정소 한국문화콘텐츠진흥원 한국석유관리원 한국우편사업지원단 한국청소년상담원	14

평가대상 연도	기관분류	선정기준 및 조치	대상기관	기관수
2009	공기업	D등급 이하 기관 * 기관경고 ** 차년도 경상경비예산 편성시 1% 이내로 감액 *** 경영개선계획 제출 및 이행점검 **** 경영컨설팅 지원	[SOC] 부산항만공사 인천항만공사 [서비스·진흥·제조] 대한석탄공사 대한주택보증 한국산재의료원	5
	준정부 기관	D등급 이하 기관 * E등급 기관은기관경고 ** 차년도 경상경비예산 편성시 1% 내외로 감액 *** 경영개선계획 제출 및 이행점검 **** 경영컨설팅 지원	[검사·검증] 한국가스안전공사 [연·기금운용] 한국문화예술위원회 한국방사성폐기물관리공단 [중소형기관] 에너지관리공단 한국산업단지공단 한국청소년상담원 한국청소년수련원 한국전파진흥원	8

주: 1999년도 이전의 자료가 포함되지 않음

## IV. 경영평가 지표체계의 변천 연구

### 1. 경영평가 대상기관 변천

#### 가. 1기(1983~2003년)

- 1983년부터 2003년까지 신규 경영평가대상기관과 평가제외기관은 <표 IV-1>과 같음<sup>18)</sup>

<표 IV-1> 공기업 경영평가대상기관 변천(1983~2003년)

연도	신규 평가대상기관	평가제외기관
1984	한국가스공사	
1988	한국전매공사	한국증권거래소
1989		한국방송공사
1992		한국해외개발공사
1995		국민은행
1996		근로복지공사, 한국종합화학주식회사, 국정교과서주식회사
1997		한국주택은행
1998		한국가스공사, 한국산업은행, 중소기업은행, 한국전기통신공사, 한국담배인삼공사
2001		한국전력공사
2002	한국전력공사	

- 정부투자기관에 대한 경영평가가 처음 실시된 1983년의 평가대상기관은 24개였으며, 1983년 8월에 설립된 한국가스공사가 1984년부터 경영평가대상기관에 포함되면서 1987년까지는 25개 기관이 평가를 받았음.

18) 1983년부터 2010년까지 경영평가대상기관은 <부표 1>과 <부표 2>참조

- 1988년에는 한국증권거래소가 평가대상기관에서 제외되고, 한국전매공사가 추가되어 평가대상기관 수는 25개를 유지하였음.
- 1989년에는 한국방송공사가 평가대상에서 제외되어 1991년까지 24개 기관이 평가를 받았으며, 1992년에는 한국해외개발공사가 한국국제협력단으로 개편되면서 평가대상에서 제외되어 1994년까지 23개 기관이 평가를 받았음.
- 1995년에는 국민은행이 1996년에는 근로복지공사와 한국종합화학주식회사, 국정교과서주식회사가 평가대상에서 제외되었고, 1997년에는 한국주택은행이 평가대상에서 제외되어 18개 기관이 평가대상이었음.
- 1998년에는 한국산업은행과 중소기업은행, 한국담배인삼공사, 한국전기통신공사, 한국가스공사가 평가 대상에서 제외되어 13개 기관에 대해 평가가 실시되었음.
  - 한국산업은행과 중소기업은행은 정부출자지분이 납입자본금의 5% 이상이기 때문에 원칙상 경영평가대상이지만 정부투자기관관리기본법 제2조제2항의 규정에 의해 경영평가대상에서 제외되었음.
- 한국담배인삼공사, 한국전기통신공사, 한국가스공사는 공기업의경영구조개선및민영화에관한법률에 따라 정부출자기관으로 전환되어 평가대상기관에서 제외되었음.
- 2001년에는 한국전력의 구조개편 과정에서 발생한 연대보증문제의 해소를 위해 정부 보유 한국전력 주식을 산업은행에 현물출자함에 따라 정부지분이 52.2%에서 32.4%로 감소하여 한국전력이 정부투자기관에서 제외되었으나 산업자원부의 요청에 따라 기획예산처장관이 경영평가단을 통해 한국전력공사에 대해서도 경영실적평가를 실시하였음.
- 2002년에는 한국전력공사법의 개정(제19조제1항 신설, '02.12.5)으로 한국전력의 정부지분이 공사발행 주식총수의 50% 미만임에도 불구하고, 한국산업은행법 제54조의2 제1항 및 한국전력공사법 제19조제1항에 따라 한국산업은행이 보유한 주식이 정부보유지분으로 간주되었음. 이에 따라 한국전력공사가 법상 경영평가대상기관으로서의 요건을 다시 갖추게 되었음.

## 나. 2기(2004~2006년)

- 2기에는 기존에 경영평가를 받던 정부투자기관 외에도 정부산하기관이 경영평가대상에 포함되었음(〈표 IV-2〉참조).

〈표 IV-2〉 공기업·준정부기관 경영평가대상기관 변천(2004~2006년)

연도	구분	신규 평가대상기관	평가제외기관
2005	공기업	한국철도공사	-
	준정부	가축위생방역지원본부, 민주화운동기념사업회, 한국산업단지공단, 한국주택금융공사	대한상공회의소, 부산교통공단, 한국과학기술기획평가원, 한국체육산업개발
2006	준정부	한국건설교통기술평가원, 한국청소년상담원, 인천항만공사	한국사학진흥재단, 민주화운동기념사업회, 한국영상자료원, 한국게임산업개발원, 국민생활체육협의회, 한국농림수산정보센터, 가축위생방역지원본부, 별정우체국연합회, 88관광개발(주), 전국신용보증재단연합회, 한일산업기술협력재단, 한국광기술원, 영화진흥위원회, 증권예탁결제원, 대한체육회

- 2004년에는 87개의 정부산하기관과 13개 공기업에 대해 경영평가가 이뤄졌음.
- 2005년에는 신설된 한국철도공사가 평가대상기관에 새롭게 포함되어 공기업 평가대상기관이 14개로 확대되었으며, 준정부기관의 경우 4개 기관이 신규 평가대상에 포함되고 4개 기관이 평가대상에서 제외되어 전년도와 같은 87개 기관이 경영평가를 받았음.
- 2006년에 공기업 평가대상은 변동사항이 없었으며 정부산하기관은 정부산하기관관리기본법에 의해 평가대상에서 제외된 4개 기관과 공공기관의 운영에 관한 법률에 따라 평가대상으로 지정되지 않은 정원 50인 미만의 10개 기관, 기타공공기관으로 지정된 대한체육회가 제외되었음. 또한 새로 4개 기관이 평가대상에 포함되어 총 75개 기관이 경영평가를 받았음.

다. 3기(2007~2010년)

□ 2007년에는 공공기관의 운영에 관한 법률에 의해 종전에 정부투자기관의 평가체계를 적용해온 14개 기관과 정부산하기관 평가체계를 적용받아온 10개 기관을 포함해서 24개 기관이 공기업으로 분류되었음. 또한 투자기관에서 준정부기관으로 유형이 변경된 3개 기관을 포함해서 2007년 경영평가대상인 준정부기관은 77개였음.

〈표 IV-3〉 공기업·준정부기관 경영평가대상기관 변천(2007~2010년)

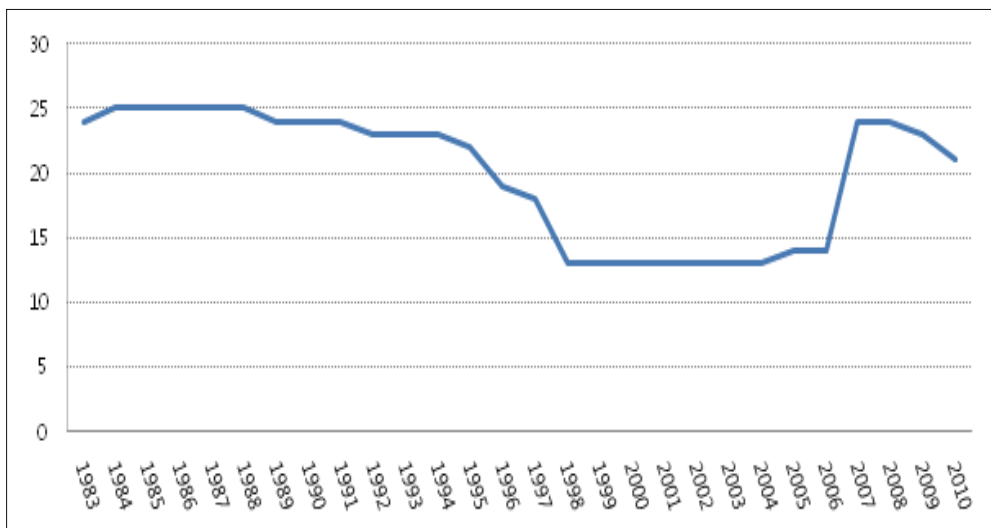
연도	구분	신규 평가대상기관	평가제외 기관	유형변경
2007	공기업	인천국제공항공사, 한국가스공사, 한국공항공사, 한국석유공사	-	(투자기관→준정부기관)농수산물유통공사, 대한무역투자진흥공사, 한국농촌공사 (산하기관→공기업)대한주택보증(주), 한국감정원, 한국마사회, 한국방송광고공사, 한국지역난방공사, 부산항만공사, 산재의료관리원, 인천항만공사, 제주국제자유도시개발센터, 한국컨테이너부두공단
	준정부	한국고용정보원, 한국우편사업지원단, 증권예탁결제원, 우정사업진흥회, 영화진흥위원회, 우체국예금보험지원단, 한국부품소재산업진흥원, 한국산업기술재단, 한국환경기술진흥원	-	-
2009	준정부	한국거래소, 중소기업진흥공단, 한국방사성폐기물관리공단, 중소기업기술정보진흥원	-	
2010	공기업	-	산재의료원	(공기업→준정부기관)한국컨테이너부두공단
	준정부	한국언론진흥재단, 한국노인인력개발원, 한국장학재단, (재)한국사회서비스관리원, 농업기술실용화재단, 한국에너지기술평가원	한국원자력문화재단	

- 2008년에 24개의 공기업과 76개의 준정부기관이 평가를 받았으며, 2009년 평가에서는 선진화계획에 따라 기관 통폐합이 이루어지고 4개 기관이 새롭게 평가대상에 포함되면서 공기업 23개와 73개의 준정부기관이 경영평가대상이 되었음<sup>19)</sup>.
- 2010년에는 근로복지공단과 통합된 산재의료원이 평가대상에서 제외되고 한국컨테이너부두공단이 위탁집행형 기관으로 유형이 변동되면서 공기업으로 평가받은 기관은 21개였음. 준정부기관은 6개 기관이 새롭게 평가대상에 포함되고 한국원자력문화재단이 기타공공기관으로 지정되어 경영평가대상에서 제외되면서 79개의 기관이 경영평가 대상에 포함되었음.

#### 라. 공기업·준정부기관의 평가대상기관 변천의 특징

- 공기업 경영평가 대상기관은 점차 줄어들다가 2007년 공공기관운영에 관한 법률에 의한 유형 재분류로 대상기관 수가 늘어난 뒤 2010년 현재 21개의 기관이 평가대상임 ([그림 IV-1] 참조).

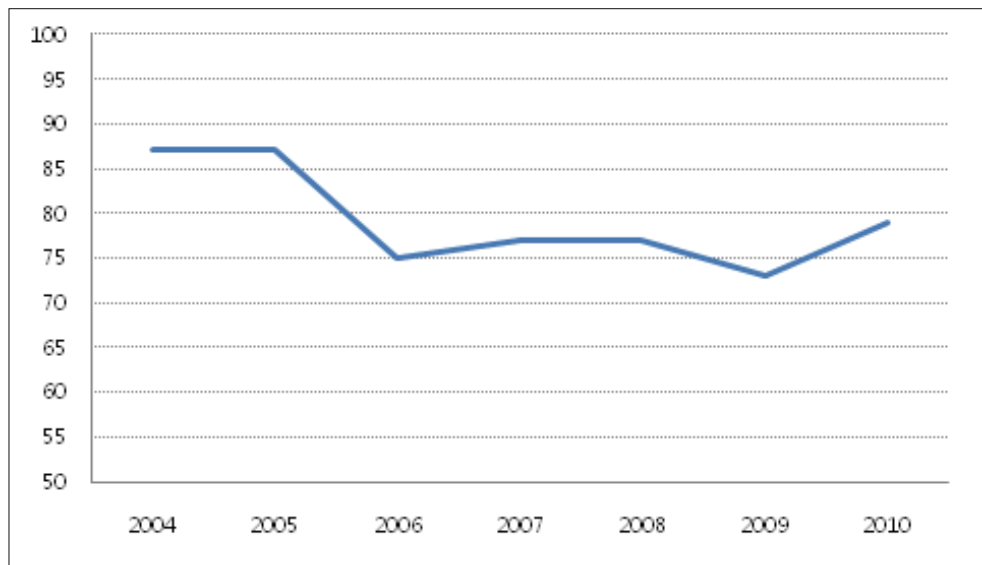
[그림 IV-1] 공기업의 경영평가대상기관의 변천(1983~2010년)



19) 공공기관 선진화계획에 따른 기관별 통폐합 사항은 <부표 4> 참조.

- 1기(1983~2003년)에는 1983년~1993년까지 23~25개의 기관 수를 유지하다가 민영화 정책으로 기관 수가 줄어든 뒤 12~13개의 평가대상 기관 수가 유지되었음.
  - 2기(2004~2006년)에는 13~14개의 공기업이 경영평가를 받았음.
  - 3기(2007~2010년)인 2007년에는 공공기관의 운영에 관한 법률에 의해서 기존의 정부산하기관관리기본법에 의해 평가를 받던 기관이 공기업으로 분류되어 총 24개 기관이 평가를 받았으며, 2010년 현재 21개의 기관이 평가를 받고 있음.
- 준정부기관의 경우 2004년 87개의 기관이 평가를 받기 시작해 2007년 공공기관의 운영에 관한 법률에 의한 평가유형 재분류와 50인 미만 기관의 평가대상 제외 등으로 인해 평가대상 기관 수가 77개로 줄어들었음(그림 IV-2 참조).
- 2009년에 공공기관 선진화 계획에 의한 기관 통폐합 등을 거쳐 2010년 현재 79개의 기관이 준정부기관 경영평가 대상에 속함.

[그림 IV-2] 준정부기관의 경영평가대상기관의 변천(2004~2010년)



## 2. 경영평가 유형 분류체계 변천

### 가. 1기(1983~2003년)

□ 1기(1983~2003년)에는 공기업을 대상으로만 경영평가가 실시되었으며, 이 시기 평가 유형은 2~5개로 점차 유형 수가 줄어드는 경향을 보임<sup>20)</sup>.

〈표 IV-4〉 공기업의 평가대상기관 유형분류(1983~2003년)

연도 (기관수)	유형수	유형(기관수)
1983 (24)	5	금융기관(5), 대규모 제조기관(2), 건설 및 기타 제조기관(6), 진흥 및 서비스 관련기관(9), 특수회사(2)
1984~1987 (25)	5	금융기관(5), 대규모 제조기관(2), 건설 및 기타 제조기관(7), 진흥 및 서비스 관련기관(9), 특수회사(2)
1988 (25)	4	금융 및 대규모 제조기관(7), 건설 및 기타 제조기관(7), 진흥 및 서비스 관련기관(9), 특수회사(2)
1989~1991 (24)	4	금융 및 대규모 제조기관(7), 건설 및 기타 제조기관(7), 진흥 및 서비스 관련기관(8), 특수회사(2)
1992~1994 (23)	4	금융 및 대규모 제조기관(7), 건설 및 기타 제조기관(7), 진흥 및 서비스 관련기관(7), 특수회사(2)
1995 (22)	4	금융 및 대규모 제조기관(6), 건설 및 기타 제조기관(7), 진흥 및 서비스 관련기관(7), 특수회사(2)
1996 (19)	3	금융 및 대규모 제조기관(6), 건설 및 기타 제조기관(7), 진흥 및 서비스 관련기관(6)
1997 (18)	3	금융 및 대규모 제조기관(5), 건설 및 제조기관(7), 진흥 및 서비스기관(6)
1998~1999 (13)	2	건설 및 제조기관(7), 진흥 및 서비스 기관(6)
2000 (13)	2	건설 및 제조기관(8), 진흥 및 서비스 기관(5)
2001 (12)	2	건설 및 제조기관(7), 진흥 및 서비스 기관(5)
2002~2003 (13)	2	건설 및 제조기관(8), 진흥 및 서비스 기관(5)

20) 1983~1997년의 기관 평가유형은 평가편람, 평가결과보고서 등에서 나타나 있지 않으므로 공기업 학회(2003)의 자료 참조

- 1983년도의 경영평가에서는 금융기관, 대규모제조기관, 건설 및 기타제조기관, 진흥 및 서비스관련기관, 특수회사의 5개 유형으로 분류되어 평가를 받았음. 5개의 평가유형은 1987년까지는 그대로 유지되었음.
- 1988년부터 1995년까지는 기존의 금융기관과 대규모 제조기관유형이 통합되면서 평가유형 수가 4개로 줄어들었음.
- 1996년에는 종전에 평가대상에 포함되어 있던 한국종합화학공업주식회사와 국정교과서주식회사가 평가대상에서 제외되면서 특수회사 유형이 제외되어 평가유형이 3개로 줄어들었음.
- 1998년부터 2003년까지는 대상기관 수에서는 차이가 있지만 건설 및 제조기관과 진흥 및 서비스기관의 두 가지 유형으로 분류되어 평가가 이뤄졌음.

나. 2기(2004~2006년)

- 2004년에 공기업은 건설 및 제조기관을 I, II로 분리하여 3개 유형으로 평가를 진행하였음.

〈표 IV-5〉 공기업·준정부기관의 평가대상기관 유형분류(2004~2006년)

연도	구분	유형수	유형(기관수)
2004	공기업 (13)	3	건설 및 제조기관 I(5), 건설 및 제조기관 II(3), 진흥 및 서비스기관(5)
	준정부 (87)	8	검사·검증(11), 금융·수익(12), 문화·국민생활(13), 산업진흥(16), 연수·교육훈련(5), 건설·시설관리(10), 연구개발 지원(6), 연·기금운용(15)
2005	공기업 (14)	3	건설 및 서비스기관(6), 제조 기관(3), 진흥기관(5)
	준정부 (87)	8	검사·검증(12), 금융·수익(11), 문화·국민생활(14), 산업진흥(16), 연수·교육훈련(5), 건설·시설관리(8), 연구개발 지원(5), 연·기금운용(16)
2006	공기업 (14)	3	건설 및 서비스 기관(6), 제조 기관(3), 진흥기관(5)
	준정부 (75)	8	검사·검증(11), 금융·수익(7), 문화·국민생활(10), 산업진흥(13), 연수·교육훈련(5), 학술·연구지원(6), 건설·시설관리(8), 연·기금운용(15)

- 2004년에 준정부기관은 기관이 수행하는 기능 및 기존 평가체제의 존재 여부 등을 종합적으로 고려하여 기관을 8개 유형으로 분류하였음.
  - 수익추구 성격이 강한 기관은 기관의 업무 성격에 따라서 검사·검증과 금융·수익 유형으로 나눔.
    - 검사·검증유형에 속하는 기관은 수수료를 받고 기계·장비·시설·부품 등의 기능·성능·안전도에 대한 검사·진단을 하면서 수익활동을 통해서 재원을 충당하는 기관임.
    - 금융·수익유형 기관은 서비스를 제공하고 수수료 등을 대가로 받는 기관으로 수익사업의 비중이 매우 높은 특징을 가짐.
  - 산업진흥·문화 등 공익기관은 다시 문화·국민생활 유형과 산업진흥, 연수·교육 훈련기관으로 나눔.
    - 문화·국민생활유형 기관은 국가이미지 제고, 문화교류 및 홍보, 체육진흥 등 주로 국민생활과 관련이 깊은 공익사업을 수행하는 특징을 가지며, 산업진흥유형은 정부의 산업정책을 위탁 수행하거나 재정지원을 받아 산업육성, 정보제공, 기술지원, 지도·자문, 품질 및 규격표준화 등 주로 공익적인 사업을 수행함.
    - 연수·교육훈련유형에는 재정지원 또는 교육비 등 자체 수입으로 연수, 교육 훈련 및 고용촉진 등 주로 공익적 사업을 수행하는 기관이 속함.
  - 건설·시설관리유형은 규모가 큰 자금이 투자되는 도로·항만·철도 등 SOC의 건설·관리, 공공시설의 유지보수 및 관리를 수행하는 기관임.
  - 과학기술기본법에 의해 이미 평가를 받고 있던 연구지원유형과 기금관리기본법의 평가를 받아온 기금운용기관은 기존 평가 결과를 일부 활용하였음.
- 2005~6년에 공기업은 3개 유형, 준정부기관은 8개 유형으로 평가대상기관을 분류하였음.
  - 공기업은 기존의 건설 및 제조기관(I), (II), 진흥 및 서비스기관으로 분류되었던 평가유형이 건설 및 서비스 기관, 제조기관, 진흥기관으로 변경되었음.
  - 2005년에 준정부기관은 전년과 동일한 8개의 평가유형을 유지하였으며, 2006년에는 기존에 타법에 의해 평가를 받던 연구개발지원유형이 정부산하기관관리기본법에 의해 평가를 받게 되면서 학술·연구지원유형으로 평가유형이 변경되었음.

다. 3기(2007~2010년)

- 공공기관의 운영에 관한 법률에 의해 평가가 실시된 2007년에는 새로운 기관유형분류 기준에 따라 평가유형에서 변화가 나타났음(〈표 IV-6〉 참조).
  - 기존에 투자기관 평가대상이었던 기관은 공기업 I, 산하기관에서 공기업으로 새롭게 분류된 기관은 공기업 II로 유형을 구분함.
  - 준정부기관에서는 금융·수익유형과 건설·시설관리유형이 폐지되었으며, 기존에 이 유형에 속해있던 기관 중 공기업으로 분류되지 않은 기관은 기관의 성격에 따라 검사·검증과 산업진흥, 문화국민생활 유형 등으로 평가유형이 변경되었음.
  - 기관 성격이 유사한 연수·교육훈련유형과 학술·연구지원유형은 교육·연구지원유형으로 통합함.
  - 산업진흥유형은 기관 규모를 고려하여 300인 미만의 기관은 산업진흥 I, 300인 이상의 기관은 산업진흥 II로 나누어 별도로 평가를 실시하였음.

〈표 IV-6〉 공기업·준정부기관의 평가대상기관 유형분류(2007~2010년)

연도	구분	유형수	유형(기관수)
2007	공기업 (24)	2	공기업 I(14), 공기업 II(10)
	준정부 (77)	6	검사·검증(12), 문화·국민생활(15), 산업진흥I(11), 산업진흥II(15), 교육훈련·연구지원(11), 연·기금운용(13)
2008	공기업 (24)	2	SOC(14), 서비스·진흥·제조(10)
	준정부 (76)	7	검사·검증(6), 문화·국민생활(9), 산업진흥 I(10), 산업진흥 II(6), 교육훈련·연구지원(6), 연·기금운용(14), 중소형기관(25)
2009	공기업 (23)	2	SOC(13), 서비스·진흥·제조(10)
	준정부 (73)	5	검사·검증(4), 문화·국민생활(8), 산업진흥(6), 연·기금운용(16), 중소형기관(39)
2010	공기업 (21)	2	공기업 I(10), 공기업 II(11)
	준정부 (79)	5	검사·검증(4), 문화·국민생활(8), 산업진흥(6), 연·기금운용(16), 중소형기관(45)

- 2008년에는 공기업이 2개 유형, 준정부기관이 7개 유형으로 분류되었음.
  - 2008년에는 전년도에 기존의 평가유형을 고려하여 공기업 I, II로 분류한 기관을 성격에 따라 SOC유형과 서비스·진흥·제조유형으로 재분류하였음.
  - 2008년 준정부기관에는 중소형기관유형이 신설되었음.
    - 기관의 평가부담을 완화하고 평가운영의 효율성을 제고하기 위하여 정원 100인 미만 또는 자산규모 500억원 미만의 기관을 중소형 기관으로 분류하여 경영성과(계량평가)지표만 평가하였음.
  
- 2009년에 공기업의 평가유형은 그대로 유지되었으며 준정부기관의 경우 중소형기관의 분류기준이 정원 500인 미만으로 변경되어 이에 속하는 기관 수가 늘어났음. 산업진흥유형과 교육·연구지원유형 기관 다수가 중소형기관으로 분류되어 유형 수가 5개로 줄어들었음.
  
- 2010년에는 공기업의 유형분류가 다시 이뤄졌으며 준정부기관은 연기금융용 유형과 중소형기관유형으로 세분화되었음.
  - 2009년에 SOC유형으로 분류된 기관 중 소규모 공기업(부산항만공사, 인천항만공사, 한국컨테이너부두공단)이 공기업 II로 분류되었으며 SOC유형은 공기업 I로 유형명이 변경되었음.
  - 연·기금운용 기관 중 금융형<sup>21)</sup>은 연·기금운용 I, 그 외 기관은 연·기금운용 II로 분류하였으며 중소형 기관도 기관 업무특성을 반영하여 검사·검증, 문화·국민생활, 산업진흥 유형으로 세분화하였음.

## 라. 경영평가 유형 분류체계 변천의 특징

- 공기업과 준정부기관 모두 평가유형이 줄어드는 경향을 확인할 수 있음.
  - 공기업의 경우 금융기관이나 특수기관 등이 민영화로 평가대상에서 제외되면서

21) 연·기금운용 기관 중 '공공기관 기관장 및 감사 보수체계 개편방안'에서 '금융형 준정부기관'으로 지정되어 경영평가 성과급 기준을 달리 적용받는 기관을 '연·기금운용 유형 I', 그 외 기관을 '연·기금운용 유형 II' 기관으로 구분하였음

평가유형이 줄어들었음.

- 준정부기관은 공공기관의 운영에 관한 법률에 의해 기관 유형 재분류가 이뤄지면서 기존의 금융수익, 건설시설관리유형이 폐지되었고('07년) 정원 500인 미만('10년 기준) 기관의 중소형기관 분류로 인해 기존의 교육·연구지원유형이 폐지되어 유형 수가 줄어들었음.

〈표 IV-7〉 경영평가 분류체계의 변천(1983~2010년)

공기업		준정부기관	
1983~1987	5개 유형		
1988~1995	4개 유형		
1996~1997	3개 유형		
1998~2003	2개 유형		
2004~2006	3개 유형	2004~2006	8개 유형
2007	2개 유형	2007	6개 유형
2008~2010	2개 유형	2008	7개 유형
		2009~2010	5개 유형

### 3. 경영평가 평가부문 변천

#### 가. 1기(1983~2003년)

- 1983~4년까지는 평가부문에 대한 특별한 구분 없이 계량지표 및 비계량지표로만 구분하여 평가가 실시되었음.
- 계량부문은 기관별로 10개 내외의 지표로 구성되었으며, 비계량부문은 다시 장기경영관리, 연구개발, 기술발전, 관리제도개선, 서비스개선 등 3~8개 분야로 세분되었음.

- 1985년 평가에서는 평가지표를 종합지표, 경영목표지표, 경영관리지표, 효율성지표, 서비스지표, 연구개발지표의 6개 부문으로 구분하였음.
  - 종합지표는 비계량지표인 종합경영효율성 및 1~4개의 계량지표로 구성되었고, 경영목표지표는 기관별로 2~7개 정도의 계량지표 및 비계량지표로 구성되었으며, 경영관리지표는 장기경영관리, 관리제도개선, 연구개발, 서비스개선 등 3~8개 분야의 비계량지표로만 구성되었음.
  - 효율성지표는 노동생산성, 관리업무비, 인건비 등 3~9개의 계량지표로만 구성되었고, 서비스지표는 3개 내외의 비계량지표로, 연구개발지표는 4개 내외의 비계량지표로 구성되었음.
  
- 1986년부터 1989년까지는 평가부문을 종합지표, 설립목적수행지표, 경영관리지표 등 3개 부문으로 축소하였음.
  - 종합지표는 다시 비계량지표인 종합경영효율성 외에 1~2개의 계량지표로 구성되었으며 경영의 종합적인 결과를 평가하기 위한 지표임.
  - 설립목적수행지표는 국가정책 수행 시에 정부가 요구하는 사항과 설립목적과 관련되어 설정된 사항 또는 이를 효율적으로 달성하기 위한 수단을 평가하는 부문으로 기관별로 3~5개의 주요사업별로 계량 및 비계량지표로 구성되었음.
  - 경영관리지표는 주로 비계량지표로서 단기적인 성과보다는 투자기관의 장기적인 경영개선을 위해 설정되었는데, 이는 다시 장기경영관리부문·관리제도개선부문·내부평가제도부문·연구개발부문·서비스개선부문 등 3~5개의 분야로 구성되었음.
  
- 1990~1991년에는 평가부문을 종합경영부문, 설립목적사업부문, 경영관리부문으로 보다 체계적으로 구성하였음.
  
- 1992년에는 기존의 평가부문의 명칭을 종합경영부문, 주요사업실적부문, 경영관리개선부문으로 변경하였음.
  - 주요사업실적부문을 계량사업실적과 비계량사업실적 분야로 구분하였고, 경영관

리개선부문을 전략경영, 관리제도개선, 내부평가제도, 연구개발 등 4개 공통분야<sup>22)</sup>로 구성하였음.

- 1993년부터 1994년에는 평가부문이 종합경영부문, 주요사업부문, 관리효율부문, 경영관리부문 등 4개 부문으로 확대되었음.
  - 종합경영부문은 책임경영 및 공익성 제고, 이사회 운영 등 2개의 공통비계량지표와 기관별로 0~2개의 계량지표로 구성되었음.
  - 주요사업부문은 정부투자기관별로 3~5개의 주요사업을 선정하여 각 주요사업에 대해 다수의 계량지표와 5개 내외의 비계량지표로 구성하였음.
  - 관리효율부문은 관리업무비, 인건비관리, 자금관리, 금융비용관리 등 정부투자기관별로 개별지표 3~5개로 구성되었으며 모두 계량지표임.
  - 경영관리부문은 전략경영분야, 관리제도분야, 내부평가분야, 연구개발분야로 구성되었으며 모든 지표는 비계량지표로 구성되었음.
  
- 1995년~2000년에는 평가부문은 종전과 마찬가지로 4개 부문이었으나 경영관리부문을 세분화하던 것을 폐지하고 모든 지표를 경영관리부문으로 통합하였음.
  
- 2001년~3년까지는 관리효율부문과 경영관리부문을 통합하여 평가부문을 종합경영부문, 주요사업부문, 경영관리부문 등 3개 부문으로 축소하였음.
  - 종합경영부문은 책임경영 및 공익성 제고, 구조조정 및 경영혁신, 이사회 운영, 고객만족도 제고 노력 등 4개의 공통비계량지표와 노동생산성, 고객만족도 향상, 영업비용관리, 경영고정자본 생산성 등 기관별로 2~4개의 계량지표로 구성되었음.
  - 주요사업부문은 기관별로 3~5개의 주요사업을 선정하여 각 주요사업에 대해 다수의 계량지표와 5개 내외의 비계량지표로 구성하였음.
  - 경영관리부문은 인적자원관리분야, 재무 및 예산관리분야, 기타 경영관리분야 등 3개 분야로 구분하였으며, 인적자원관리분야는 다시 조직 및 인사관리, 보수 및 노사관리, 내부평가제도 지표로 구성하였음.

22) 한국종합화학은 내부평가를 제외한 3개 공통분야로 구성

### 나. 2기(2004~2006년)

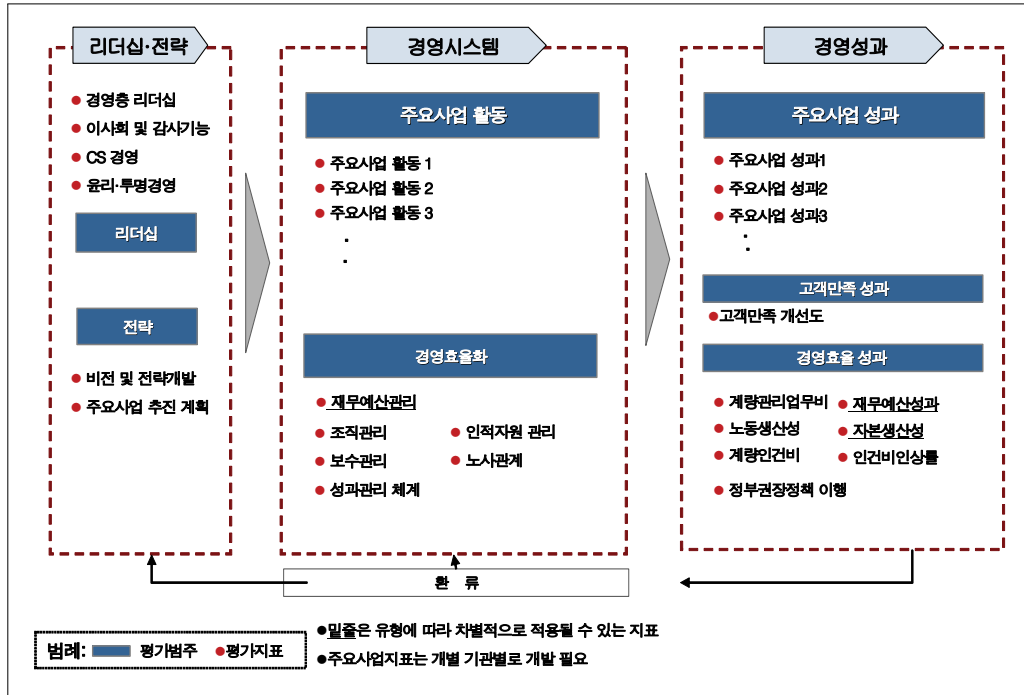
- 2004년~2006년에는 종전과 마찬가지로 3개 부분에서 평가가 이루어졌음.
  - 종합경영부문은 책임경영 및 공익성 제고, 구조조정 및 경영혁신, 이사회 운영, 고객만족도 제고 노력 등 4개의 공통비계량지표와 노동생산성, 고객만족도 향상, 영업비용관리, 경영고정자본 생산성 등 기관별로 2~4개의 계량지표로 구성되었음.
  - 주요사업부문은 기관별로 3~5개의 주요사업을 선정하여 각 주요사업에 대해 다수의 계량지표와 5개 내외의 비계량지표로 구성되었음.
  - 경영관리부문은 인적자원관리분야, 재무 및 예산관리분야, 기타 경영관리분야 등 3개 분야로 구분하였으며, 인적자원관리분야는 다시 조직 및 인사관리, 보수 및 노사관리, 내부평가제도지표로 구성하였음.

### 다. 3기(2007~2010년)

- 2007년에는 종전과 동일하게 3개 부분에 대한 평가가 이뤄졌으며, 2008년 평가에서는 기존의 부문별·기능별 구분에서 벗어나 경영과정별로 지표체계를 개편하였음.
  - 기관의 성과를 쉽게 파악할 수 있도록 종합경영-주요사업-경영관리로 되어 있던 체계를 「계획-집행-성과도출」이라는 업무과정에 따라 「리더십/전략-경영시스템-경영성과」로 개편하였으며, 각 부문별 주요 평가내용은 다음과 같음.

평가부문	주요 평가내용
리더십·전략	비전, 목표, 전략, 리더십 등 조직을 이끄는 동인이 적절하게 설정되고 실행되는지 여부
경영시스템	사업 추진활동의 효율성 및 조직자원의 효율적 활용체계를 갖추고 있는지 여부
경영성과	주요사업성과, 생산성, 고객만족도 등 경영활동 성과를 제대로 창출하고 있는지 여부

[그림 IV-3] 평가부문별 평가범주와 지표(2008년)



□ 2009년부터 2010년 현재까지는 리더십·전략, 경영시스템, 경영성과의 3개 범주가 유지되고 있음.

라. 경영평가 평가부문 변천의 특징

- 공기업의 평가부문은 6개에서 3개로 줄어드는 경향이 나타남.
  - 내용상 종합경영부문과 주요사업부문에서는 큰 변화가 나타나지 않지만 경영관리부문에 있어서 분화와 통합이 반복되어서 나타났음.
- 준정부기관의 경우 2004년부터 2007년까지는 공기업과 동일한 3개의 평가부문을 적용하였음.
- 2008년부터 공기업·준정부기관에 기존의 평가체계와 다른 범주별 평가가 이뤄지고 있음.

〈표 IV-8〉 공기업·준정부기관의 평가부문(1983~2010년)

연도	평가부문수	평가부문
1983~1984	미구분	계량지표와 비계량지표로만 구분
1985	6	종합지표, 경영목표지표, 경영관리지표, 효율성지표, 서비스지표, 연구개발지표
1986~1989	3	종합지표, 설립목적수행지표, 경영관리지표
1990~1991	3	종합경영부문, 설립목적사업부문, 경영관리부문
1992	3	종합경영부문, 주요사업실적부문, 경영관리개선부문
1993~1994	4	종합경영부문, 주요사업부문, 관리효율부문, 경영관리부문
1995~2000	4	종합경영부문, 주요사업부문, 관리효율부문, 경영관리부문
2001~2007	3	종합경영부문, 주요사업부문, 경영관리부문
2008~2010	3	리더십·전략, 경영시스템, 경영성과

#### 4. 비계량지표와 계량지표의 가중치 변천

##### 가. 1기(1983~2003년)

- 1983년~2003년까지 공기업의 유형별 비계량지표와 계량지표의 가중치 변천을 살펴보면 〈표 IV-9〉와 같음

〈표 IV-9〉 공기업의 계량지표와 비계량지표 가중치 변천(1983~1989년)

연도	평가유형	계량	비계량	총점
1983	금융기관	70	30	100
	대규모제조기관	70	30	
	건설 및 기타제조기관	70	30	
	진흥 및 서비스기관	60~70	30~40	
	특수회사	70	30	
	*예외(석유개발공사, 대한무역진흥공사, 관광공사)	30~40	60~70	
1984	금융기관	60~70	30~40	100
	대규모제조기관	60~70	30~40	
	건설 및 기타제조기관	70	30	

연도	평가유형	계량	비계량	총점
	진흥 및 서비스기관	60~70	30~40	
	특수회사	60~70	30~40	
	*예외(석유개발공사, 대한무역진흥공사, 관광공사, 가스공사)	30~40	60~70	
1985	금융기관	50~60	40~50	100
	대규모제조기관	60~63	37~40	
	건설 및 기타제조기관	59~60	40~41	
	진흥 및 서비스기관	59~60	40~41	
	특수회사	62	38	
	* 예외(무역투자진흥공사, 증권거래소, 석유개발공사, 가스공사, 종합화학공업(주), 관광공사)	40~50	60~50	
1986	금융기관	56~60	40~44	100
	대규모제조기관	57~65	35~43	
	건설 및 기타제조기관	59~63	37~41	
	진흥 및 서비스기관	54~60	40~46	
	특수회사	60	40	
	* 예외(증권거래소, 가스공사, 방송공사, 종합화학공업(주), 석유개발공사, 해외개발공사)	40~50	60~50	
1987	금융기관	60	40	100
	대규모제조기관	60	40	
	건설 및 기타제조기관	60	40	
	진흥 및 서비스기관	51~60	40~49	
	특수회사	60	40	
	* 예외(증권거래소, 가스공사, 석유공사, 해외개발공사, 종합화학(주))	50	50	
1988	금융 및 대규모제조기관	59~60	40~41	100
	건설 및 기타 제조기관	51~62	38~49	
	진흥 및 서비스관련 기관	50~60	40~50	
	특수회사	50~60	40~50	
1989	금융 및 대규모제조기관	60~64	36~40	100
	건설 및 기타 제조기관	50~62	38~50	
	진흥 및 서비스관련 기관	47~63	37~53	
	특수회사	50~60	40~50	

- 1983~7년까지는 기관의 특성을 반영하여 계량지표와 비계량지표의 가중치 배분 시 실적을 계량화하기 곤란한 예외기관을 인정하였음.
  - 예외기관은 1983년도에 3개였다가 매년 증가하여 1987년도 평가에서는 5개 기관으로 증가하였음.
    - 실제 평가결과에서 계량지표의 득점이 비계량지표의 득점보다 높은 경향이 나타나자 비계량지표의 비중이 큰 기관들이 기관간 가중치 배분의 형평을 요구함에 따라 경영실적의 계량화가 곤란하다고 인정되는 기관이 매년 증가하였음.
  
- 1983~4년에 대부분의 기관에 대해서 계량지표에 60~70점, 비계량지표에 30~40점의 가중치를 배분하였으며, 실적을 계량화하기 어려운 기관에 대해서는 예외적으로 비계량 가중치를 높게 배분하였음.
  - 예외가 인정된 기관은 1983년에 3개(한국석유개발공사, 대한무역진흥공사, 한국관광공사), 1984년에 4개(한국석유개발공사, 대한무역진흥공사, 한국관광공사, 한국가스공사)였음.
  
- 1985년에는 대부분의 기관에서 계량지표에 50~63점, 비계량지표에 37~50점의 가중치를 배분하였음.
  - 가중치 배분에 예외가 적용된 대한무역진흥공사, 한국증권거래소, 한국석유개발공사, 한국가스공사, 한국종합화학공업(주), 한국관광공사에는 계량지표에 40~50점, 비계량지표에 50~60점을 배분하였음.
  
- 1986년에는 한국증권거래소, 한국가스공사, 한국방송공사, 한국종합화학공업(주), 한국석유개발공사, 한국해외개발공사 등 6개 기관을 제외하고, 계량지표에 54~65점, 비계량지표에 35~46점의 가중치를 배분하였음.
  - 예외기관에는 계량지표에 40~50점, 비계량지표에 50~60점을 배분하였음.
  
- 1987년에는 대체적으로 계량지표에 51~60점, 비계량지표에 40~49점의 가중치를 배분하였음.

○ 예외기관인 증권거래소, 가스공사, 석유공사, 해외개발공사, 종합화학(주) 등 5개 기관은 계량지표와 비계량지표에 각각 50점을 배분함.

□ 1988년에는 계량지표에 50~62점을 비계량지표에 38~50점을 배분하였고, 1989년에는 47~64점을 계량지표에 36~53점을 비계량지표에 배분하였음.

〈표 IV-10〉 공기업의 계량지표와 비계량지표 가중치 변천(1990~1994년)

연도	유형	계량	비계량	총점
1990	금융 및 대규모제조기관	55	45	100
	건설 및 기타 제조기관	50~55	45~50	
	진흥 및 서비스관련 기관	50~55	45~50	
	특수회사	55	45	
1991	금융 및 대규모제조기관	50	50	100
	건설 및 기타 제조기관	50	50	
	진흥 및 서비스관련 기관	50	50	
	특수회사	48~50	50~52	
1992	금융 및 대규모제조기관	50	50	100
	건설 및 기타 제조기관	50	50	
	진흥 및 서비스관련 기관	50	50	
	특수회사	50	50	
1993	금융 및 대규모제조기관	50	50	100
	건설 및 기타 제조기관	50	50	
	진흥 및 서비스관련 기관	50	50	
	특수회사	40~50	50~60	
1994	금융 및 대규모제조기관	50	50	100
	건설 및 기타 제조기관	50	50	
	진흥 및 서비스관련 기관	40	60	

□ 1990년에는 계량지표에 50~55점, 비계량지표에 45~50점을 배분하였으며, 1991~1994년에는 계량지표 및 비계량지표의 가중치를 모든 기관에 대해 각각 50점씩 동일하게

배분하였음<sup>23)</sup>

□ 1995년부터는 다시 계량지표와 비계량지표의 가중치를 기관별 특성을 고려하여 유형에 따라 다르게 배분하였으며, 가중치 합계도 100~150점으로 다양하게 나타남(〈표 IV-11〉 참조).

○ 전년도에 전 기관에 동일한 가중치가 배분되면서 기관의 특성이 반영되지 않는다는 비판이 제기되어 다시 유형별 가중치 배분의 차이가 나타남.

〈표 IV-11〉 공기업의 계량지표와 비계량지표 가중치 변천(1995~2003년)

연도	유형	계량	비계량	총점
1995	금융 및 대규모제조기관	55	45	100
	건설 및 기타제조기관	50	50	
	진흥 및 서비스관련 기관	45	55	
1996	금융 및 대규모제조기관	55	45	100
	건설 및 기타제조기관	50	50	
	진흥 및 서비스관련 기관	45	55	
1997	대규모제조기관	55	45	100
	건설 및 기타제조기관	50	50	
	진흥 및 서비스관련 기관	45	55	
1998	진흥 및 서비스기관	45	65	110
	건설 및 제조기관	55	55	
1999	진흥 및 서비스기관	45	75	120
	건설 및 제조기관	55	65	
2000	진흥 및 서비스기관	45	75	150 <sup>24)</sup>
	건설 및 제조기관	55	65	
2001	진흥 및 서비스기관	32	68	100
	건설 및 제조기관	33~35	65~67	
2002	진흥 및 서비스기관	36	64	100
	건설 및 제조기관	37~39	61~63	
2003	진흥 및 서비스기관	40	60	100
	건설 및 제조기관	40	60	

23) 1991년과 1993년에는 특수회사에 예외적인 가중치 배분을 허용하였음.

- 1995~1997년에 금융 및 대규모제조기관은 계량지표에 55점, 비계량지표에 45점, 건설 및 기타제조기관은 계량지표 및 비계량지표에 각각 50점의 가중치를 배분하였고, 진흥 및 서비스 기관은 계량지표에 45점, 비계량지표에 55점의 가중치를 배분하였음.
- 1998년에는 평가유형이 2개로 줄어들고 총점은 110점으로 상향조정되었음.
  - 진흥 및 서비스기관은 계량지표의 가중치가 전년과 동일하게 45점이었으나 비계량지표의 가중치는 10점이 상향된 65점이 배분되었음.
  - 건설 및 제조기관 유형은 계량과 비계량에 각각 55점의 동일한 가중치가 배분되었음.
- 1999년 가중치 총점은 120점으로 전년에 비해 10점이 상향되었음.
  - 진흥 및 서비스기관과 건설 및 제조기관 모두 계량지표는 전년과 동일하게 각각 45점과 55점이 배분되었으나 비계량지표 가중치는 10점씩 상향되어 각각 75점과 65점이 배분되었음.
- 2000년도에는 지표별 가중치 합계 120점과 정책적으로 추가된 구조조정 및 경영혁신 추진실적지표 가중치 30점이 더해져 총점이 150점이었음.
  - 건설 및 제조기관의 경우 계량지표에 55점, 비계량지표에 65점을, 진흥 및 서비스 기관은 계량지표에 45점, 비계량지표에 75점을 각각 배분하였음.
- 2001년에는 총점이 대폭 하향되어 100점이 되었으며, 유형/기관마다 상이한 가중치가 적용되었으나 그 차이는 크지 않았음.
  - 계량지표에는 32~35점, 비계량지표에는 65~68점이 배분되었음.
- 2002년에는 계량지표 가중치가 전년에 비해 4점씩 상향조정되었으며, 총점은 100점으로 전년과 동일하였음.

---

24) 구조조정 및 경영혁신 추진실적지표는 IMF 외환위기 극복과정에서 강도 높은 공기업 개혁추진이 필요해지면서 이를 평가하기 위한 목적에서 도입되었음. 평가는 모든 정부투자기관에 동일하게 경영혁신 평가결과 20점, 감사원 지적사항 평가결과 10점 등 총 30점(비계량)의 가중치가 부여되었음. 종합평점은 150점 만점으로 합계 후 다시 100점 만점으로 환산하였음.

- 2003년에는 전년에 비해 계량 가중치가 상향조정되어 유형구분 없이 계량지표에 40점, 비계량지표에 60점의 가중치를 부여하였음.

#### 나. 2기(2004~2006년)

- 2004~5년에 모든 공기업의 계량과 비계량지표 가중치는 전년과 동일하게 각각 40점과 60점이었음(〈표 IV-12〉 참조).

〈표 IV-12〉 공기업·준정부기관의 계량·비계량지표 가중치 변천(2004~2006년)

연도	구분	유형	계량	비계량	총점
2004	공기업	건설 및 제조기관 (I)	40	60	100
		건설 및 제조기관 (II)	40	60	
		진흥 및 서비스기관	40	60	
	준정부	검사·검증	40	60	100 <sup>1)</sup>
		문화·국민생활	35	65	
		산업진흥	35	65	
		연·기금운용	40	60	
		연구개발지원	35	65	
		연수교육훈련	35	65	
		건설·시설관리	40	60	
금융수익	40	60			
2005	공기업	건설 및 서비스기관	40	60	100
		제조기관	40	60	
		진흥기관	40	60	
	준정부	검사·검증	40	60	100
		문화·국민생활	35	65	
		산업진흥	35	65	
		연·기금운용	40	60	
		연구개발지원	35	65	
		연수교육훈련	35	65	
		건설·시설관리	40	60	
금융수익	40	60			

연도	구분	유형	계량	비계량	총점
2006	공기업	건설 및 서비스기관	45	65	110
		제조기관	45	65	
		진흥기관	45	65	
	준정부	검사·검증	35	65	100
		문화·국민생활	30	70	
		산업진흥	30	70	
		연·기금운용	35	65	
		학술연구지원	30	70	
		연수교육훈련	30	70	
		건설·시설관리	35	65	
금융수익	35	65			

주: 1) 주 40시간제 실시 대상기관에 대해 정책사항 평가부문으로 주 40시간제 정착 노력(20점) 지표를 추가적으로 평가받은 2004년과 2005년의 경우 일부 기관의 총점은 120점이었음.

- 2004~2005년에 준정부기관의 계량지표와 비계량지표 가중치는 40:60을 원칙으로 하되 사업특성상 계량화할 수 있는 부분이 적은 유형(문화·국민생활, 산업진흥, 연구개발지원, 연수교육훈련)은 계량지표의 가중치를 낮춰 계량에 35점, 비계량지표에 65점을 배분하였음.
- 2006년에 공기업은 가중치 합계가 110점으로 상향조정되면서 계량지표와 비계량지표 가중치도 각각 5점씩 상향되었음. 준정부기관은 계량지표의 비중을 5점 하향 조정하였음.
  - 공기업은 유형별로 차이가 없고, 준정부기관은 유형의 특성에 따라 상이한 가중치가 적용되었음.

#### 다. 3기(2007~2010년)

- 2007년에 공기업 I 유형은 계량지표 가중치가 하향조정되어 계량지표와 비계량지표 가중치가 40:60이었으며, 공기업 II유형은 계량과 비계량지표에 각각 35점과 65점의

가중치를 배분하였음. 준정부기관은 전년과 동일하게 유형별로 가중치가 배분되었음  
(〈표 IV-13〉참조).

〈표 IV-13〉 공기업·준정부기관의 계량/비계량지표 가중치 변천(2007~2010년)

연도	구분	유형	계량	비계량	총점
2007	공기업	공기업 I	40	60	100
		공기업 II	35	65	
	준정부	검사·검증	35	65	
		문화·국민생활	30	70	
		산업진흥	30	70	
		교육·연구지원	35	65	
		연·기금운용	30	70	
2008	공기업	SOC	45	55	100
		서비스·진흥·제조 I	45	55	
	준정부	검사·검증	40	60	
		문화·국민생활	40	60	
		산업진흥	40	60	
		교육·연구지원	40	60	
		연·기금운용	40	60	
2009	공기업	SOC	50	50	100
		서비스·진흥·제조 I	50	50	
	준정부	검사·검증	45	55	
		문화·국민생활	45	55	
		산업진흥	45	55	
		연·기금운용	45	55	
		중소형기관	45	-	
2010	공기업	공기업 I	55	45	100
		공기업 II	55	45	
	준정부	검사·검증	50	50	
		문화·국민생활	50	50	
		산업진흥	50	50	
		연·기금운용	50	50	
		중소형기관	50	-	

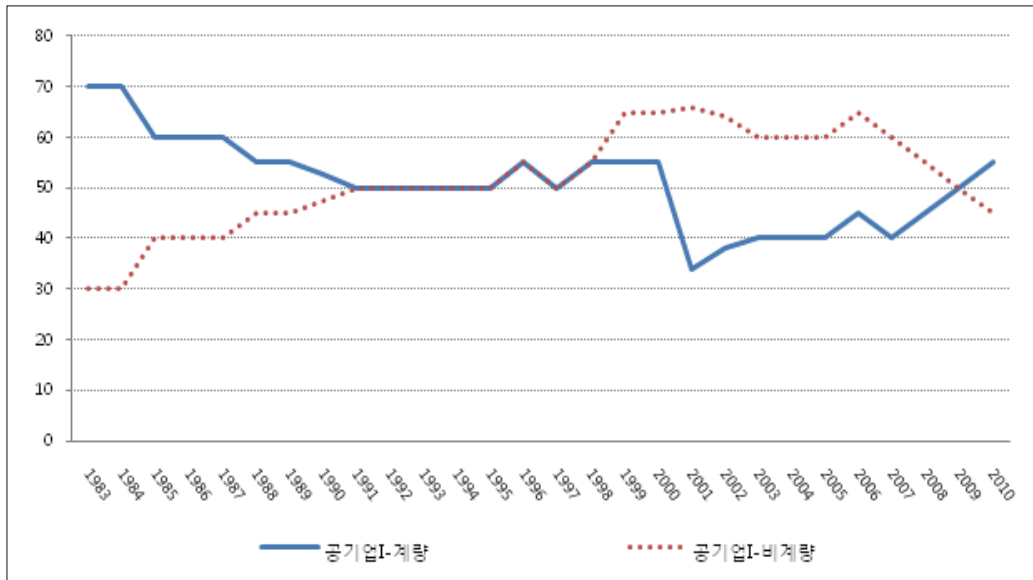
- 2008년~2010년에는 유형 구분없이 공기업과 준정부기관에 각각 동일한 가중치가 배분되었으며, 계량지표의 가중치가 매년 상향 조정되었음.
  - 공기업의 계량지표 가중치는 ('08)45점→('09)50점→('10)55점으로 매년 5점씩 상승한 데 반해 비계량지표 가중치는 ('08)55점→('09)50점→('10)45점으로 5점씩 감소하였음.
  - 준정부기관의 계량지표 가중치는 ('08)40점→('09)45점→('10)50점으로 증가한 데 반해 비계량지표 가중치는 ('08)60점→('09)55점→('10)50점으로 매년 5점씩 감소하는 추세에 있음.

#### 라. 계량지표와 비계량지표 가중치 배분 변천의 특징

- 공기업 계량지표의 가중치는 대체로 감소되다가 2001년에 30점대로 축소된 이후에 대체적으로 증가하는 양상을 보임. 반면 비계량지표 가중치는 대체적으로 완만하게 증가하다가 2000년 이후 감소추세임.
  - 1기(1983~2003년)인 1983~1990년, 1995~2003년에는 계량과 비계량지표의 가중치가 유형별로 상이하고, 1991~1994년에는 유형에 상관없이 동일한 가중치가 부여되었음.
  - 2기에는 유형에 상관없이 전 기관에 동일한 가중치가 적용되었고 3기에도 2007년을 제외하고<sup>25)</sup> 동일한 계량과 비계량 가중치가 적용되었음.
- 1983년부터 1990년까지는 계량지표의 비중이 비계량지표보다 높았으며 1991에서 1995년까지는 계량과 비계량지표의 가중치가 50:50으로 동일하였음. 1997년부터 2008년까지 다시 계량지표 비중이 비계량지표보다 낮다가 2010년 현재는 계량지표의 비중이 더 높게 나타나고 있음.

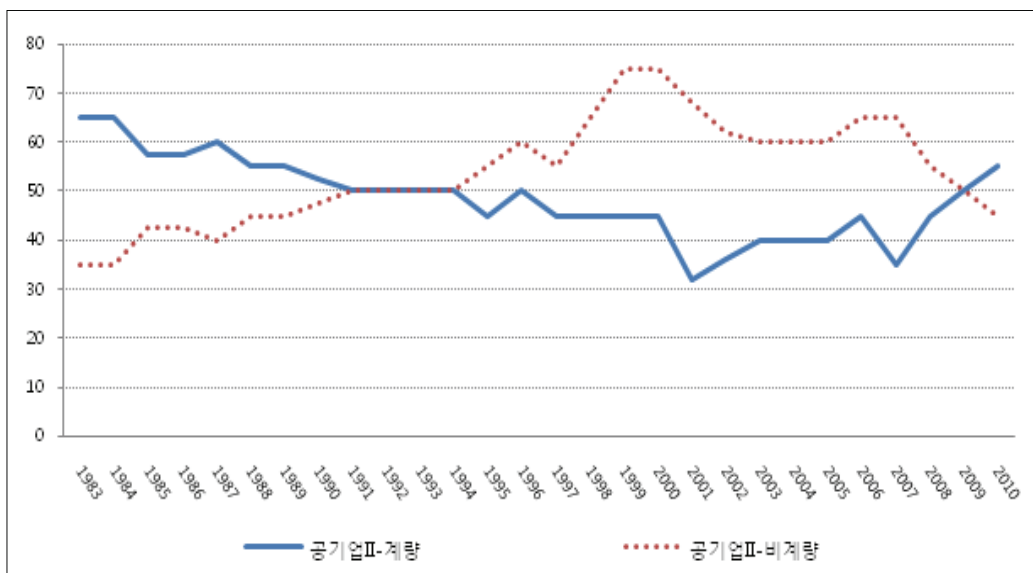
25) 공공기관의 운영에 관한 법률에 의해 처음 평가가 진행된 2007년은 전년도에 정부투자기관운영위원회와 산하기관운영위원회에서 의결된 편람을 존중하였으므로 종전에 정부투자기관과 산하기관에 속해있던 공기업 I 유형과 공기업 II 유형의 계량지표와 비계량지표의 가중치가 상이함.

[그림 IV-4] 공기업 I 유형 계량·비계량지표 가중치 변천(1983~2010년)



주: 공기업 I 유형은 1983~2006년은 건설제조유형, 2007년은 공기업 I, 2008~2009년은 SOC, 2010년은 공기업 I 유형을 의미함.

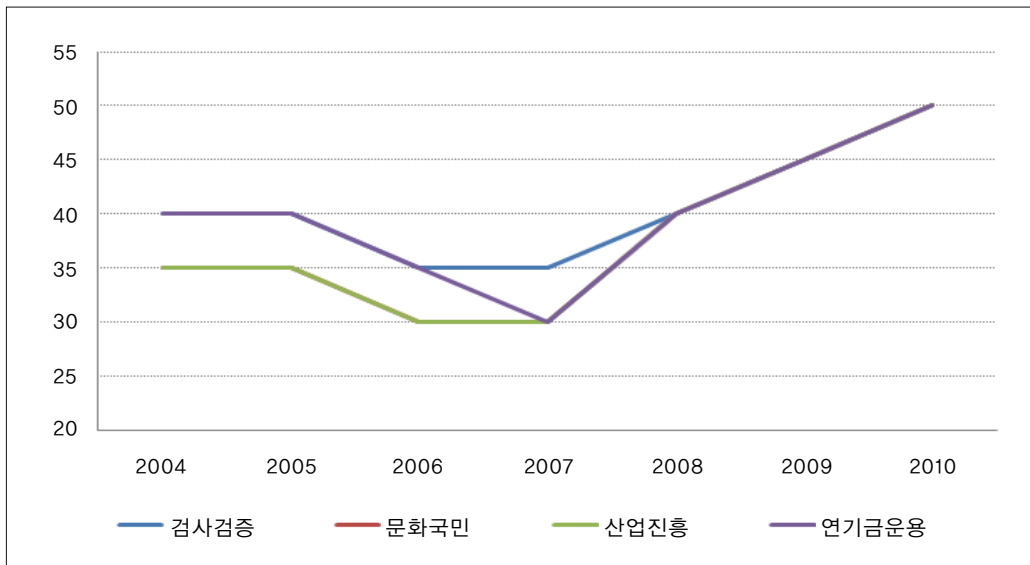
[그림 IV-5] 공기업 II 유형 계량·비계량지표 가중치 변천(1983~2010년)



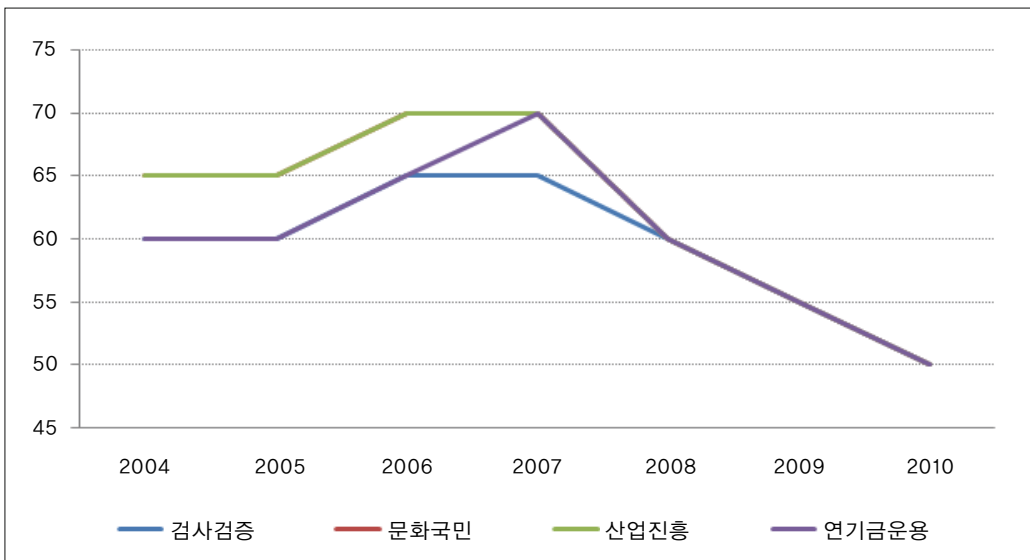
주: 공기업 II 유형은 1983~2006년은 서비스진흥, 2007년은 공기업 II, 2008~2009년은 서비스·진흥·제조, 2010년은 공기업 II 유형을 의미함.

□ 준정부기관의 계량지표 가중치는 대체적으로 감소하다가 2007년을 기준으로 지속적으로 계량지표의 비중이 높아지고 있으며, 비계량지표는 대체적으로 증가하다가 2007년을 기점으로 감소하고 있음([그림 IV-6], [그림 IV-7] 참조).

[그림 IV-6] 준정부기관 계량지표 가중치 변천(2004~2010년)



[그림 IV-7] 준정부기관 비계량지표 가중치 변천(2004~2010년)



- 준정부기관은 2004년부터 2009년까지는 비계량지표의 가중치가 더 높았고, 2010년 현재 계량지표와 비계량지표의 가중치는 50:50으로 동일함.

## 5. 경영평가지표의 변천

- 본절에서는 1983년부터 2010년까지 공기업·준정부기관의 경영평가지표의 변천을 모든 기관에 공통적으로 적용된 내용을 중심으로 살펴보도록 하겠음<sup>26)</sup>.

### 가. 1기(1983~2003년)

#### 1) 1983년 경영평가 공통지표

- 1983년에는 별도의 평가부문 구별 없이 계량지표와 비계량지표로 나누어 평가하였으며, 공통지표의 비중이 높지 않았음. 대부분의 지표가 설립목적과 관련된 주요사업지표였으며, 각 유형별 공통지표를 살펴보면 다음과 같음.

〈표 IV-14〉 1983년 경영평가 공통지표

평가유형	평가 부문	공통지표 <평가산식·항목>
금융 기관	계량 지표	경영자본영업이익률<영업이익/경영자본>, 경비절감률, 연구개발투자율
	비계량 지표	장기경영관리<장기경영계획의 수립 여부>, 관리제도개선<정보시스템, 기계화, 인사조직관리>, 연구개발
대규모 제조 기관	계량 지표	공공이익률<공공이익/경영고정자본>, 생산성향상, 경비절감률, 연구개발투자율, 자산관리
	비계량 지표	장기경영관리<장기경영계획의 수립여부>, 관리제도개선<정보시스템/기계화/전산화, 재무/자산/회계관리>, 연구개발<인력개발/전문화, 연구/기술개발>

26) 기관별로 상이한 지표(예: 주요사업관련 지표)는 포함시키지 않았음.

평가유형	평가 부문	공통지표 <평가산식·항목>	
건설 및 기타 제조 기관	I	계량 지표	현업인원비율<현업인원/관리인원>, 경비절감률, 연구개발투자율
		비계량 지표	장기경영관리<장기경영목표의 수립 여부, 경영전략 및 계획의 수립여부, 투자 계획평가 및 집행실적>, 관리제도개선<정보시스템과 기계화추진실적, 인사· 조직재무관리의 질적향상도, 조사분석 및 활용 여부> 기술개발 및 품질향상<연구개발 및 신기술의 도입현황, 기술인력의 전문화 및 품질향상도>, 생산성향상<원단위관리 노력 정도, 생산성향상계획 및 집 행실적>
	II	계량 지표	공공이익률<공공이익/경영고정자본>, 중간재투입률<중간재투입액/매출액>, 노무비비율<노무비/매출액>, 생산성 향상, 자산관리, 경비절감률, 연구개발 투자율
		비계량 지표	장기경영관리<장기경영목표의 수립 여부, 경영전략 및 계획의 수립여부, 투 자계획평가 및 집행실적>, 관리제도개선<조직의 활성화 방안, 재무관리>, 연구개발<기술개발, 인력개발(교육훈련)>
진흥 및 서비스 관련기관	계량 지표	경비절감률, 연구개발투자율, 자산관리	
	비계량 지표	장기경영관리<장기경영계획(목표), 투자계획 수립>, 관리제도 개선<정보, 인사, 조직, 재무관리>, 연구/기술/인력개발	
특수 회사	계량 지표	공공이익률<공공이익/경영고정자본>, 중간재투입률<중간재투입액/매출액>, 노무비비율, 생산성향상, 경비절감률, 연구개발투자율	
	비계량 지표	장기경영관리<장기경영목표 수립, 경영전략 및 계획 수립>, 연구개발<연구 개발추진, 교육훈련>, 관리제도개선<조직의 활성화, 통제 및 조정제도, 예방 정비제도, 자산 및 재무관리>	

주: 1. 건설 및 기타제조기관 I은 주공, 토공, 도공, 산업기지공, 건설 및 기타제조기관 II는 조폐공, 석  
탄공  
2. 진흥 및 서비스 관련기관 중 무역공, 관광공, 해외개발공, 근로복지공은 연구개발투자율과 자산관리  
지표 제외

□ 금융기관은 공통 계량지표로 경영자본영업이익률과 경비절감률, 연구개발투자율을  
사용하였으며, 비계량지표로는 장기경영관리와 관리제도 개선, 연구개발 지표를 공통  
적으로 적용하였음.

- 대규모제조기관은 공공이익률과 생산성향상, 경비절감률, 연구개발투자율, 자산관리 지표를 공통계량지표로 사용하였음. 또한 장기경영관리와 관리제도 개선, 연구개발 지표를 공통적으로 적용하되, 금융기관유형과 비교해서 관리제도 개선에서 재무/자산/회계관리를 강조한 것이 특징이라고 볼 수 있음.
  
- 건설 및 기타제조기관에는 유형 내에 상이한 성격의 기관이 포함되어 있으므로 두 가지 유형으로 나누어서 공통지표를 살펴보았음.
  - 주공과 토공, 산업기지공사는 공통계량지표로 현업인원비율과 경비절감률, 연구개발투자율 지표를 사용하였으며, 비계량지표로는 장기경영관리와 관리제도 개선, 기술개발 및 품질향상 지표를 공통적으로 적용하였음
    - 장기경영관리에서는 다른 유형과 달리 장기경영목표의 수립 여부뿐만 아니라 경영전략 및 계획의 수립 여부, 투자계획평가 및 집행실적을 함께 평가하였고, 관리제도개선에서도 조사분석 및 활용여부를 추가적으로 평가하였음. 또한 연구개발과 인력의 전문화 등을 강조한 것도 특징으로 볼 수 있음.
  - 조폐공사와 석탄공사는 공통계량지표로 공공이익률과 중간재투입률, 노무비비율, 생산성 향상, 자산관리, 경비절감율, 연구개발투자율 지표를 사용하고, 공통비계량 지표는 장기경영관리와 관리제도개선, 연구개발지표를 적용하였음.
    - 관리제도개선에서 조직의 활성화방안과 재무관리를 강조하였으며, 기술개발과 인력개발을 공통적으로 평가하였음.
  
- 진흥 및 서비스관련기관은 대부분 경비절감률과 연구개발투자율, 자산관리, 장기경영 관리와 관리제도개선, 연구/기술/인력개발지표를 공통적으로 사용하였음.
  
- 특수회사는 공공이익률과 중간재투입율, 노무비비율, 생산성 향상, 경비절감률, 연구개발투자율 지표를 공통계량지표로, 장기경영관리와 연구개발, 관리제도개선지표를 공통 비계량지표로 적용하였음.
  - 특히 관리제도개선에서 다른 유형과 다르게 통제 및 조정제도, 예방정비제도 등을 강조한 것이 특징이라고 볼 수 있음.

2) 1984년 경영평가지표

- 1984년에는 전년과 마찬가지로 별도의 평가유형 구분 없이 계량지표와 비계량지표로 나누어 평가가 이루어졌으며, 전년에 비해 공통적으로 적용되는 지표가 증가하였음.
- 관리제도개선지표에서 조직/인사/재무관리 등이 대부분의 기관에 공통적으로 적용되었으며, 내부관리제도 등이 새롭게 평가항목에 포함되었음. 각 유형별 공통지표를 살펴보면 <표 IV-15>와 같음.

<표 IV-15> 1984년 경영평가 공통지표

평가 유형	평가 부문	공통지표 <평가산식·항목>
금융기관 <sup>1)</sup>	계량 지표	임직원 1인당 자금조달실적<자금조달실적/임직원수>, 불건전여신비율<총연체액과 총대지급금의 합산액/총대출금, 지급보전 및 대지급금의 기말잔액의 합산액>, 관리업무비율<관리업무비/수익금액>, 경영자본영업이익률<영업이익/경영자본>, 연구개발투자비율<연구개발비/관리업무비>
	비계량 지표	장기경영관리<장기경영계획 수립, 내용의 적정성, 달성을 위한 수단 강구> 관리제도개선<정보시스템, 사무기계화, 내부관리제도, 조직 활성화, 인사관리, 예산운용, 물자구매, 공사계약체결>, 연구개발<연구개발계획 수립, 설립목적 수행 연구, 금융상품개발연구, 교육훈련>, 대민서비스 향상<사무처리 간소화, 고객응대태도 평가, 정보제공, 금융사고 처리실적>
대규모 제조기관	계량 지표	공공이익률<공공이익/경영고정자본>, 연구개발투자율<연구개발비/매출액> 노무비비율<노무비/매출액>, 재무구조-장기고정적합률<(자기자본+고정부채) /고정자산, 이자보상률 <(세전순이익+지급이자)/지급이자>
	비계량 지표	장기경영관리<장기경영목표>, 연구개발<연구개발, 교육훈련> 관리제도개선<조직관리, 자산/재무/회계관리, 전산화/정보시스템, 정보화, 예산운용, 물자구매 및 공사계약 체결>

평가 유형	평가 부문	공통지표 <평가산식·항목>	
건설 및 기타 제조 기관 <sup>2)</sup>	I	계량 지표	현업인건비비율<현업인건비/관리인건비>, 관리업무비비율<관리업무비/매출액>, 연구개발투자율<연구개발투자비/매출액>
		비계량 지표	장기경영관리<장기경영계획 수립 및 운용 등, 경영전략 및 계획의 수립 및 운용 등, 투자계획>, 기술개발 및 생산성 향상<연구개발 및 신기술 도입, 기술인력 전문화, 생산성 향상>, 관리제도개선<예산운용, 물자구매 및 공사계약체결, 정보시스템과 기계화, 인사/조직/재무관리, 조사분석>
	II	계량 지표	공공이익률<공공이익/경영고정자본>, 중간재투입률<중간재투입액/매출액> 노무비비율<노무비/매출액> 연구개발투자율<연구개발투자액/매출액>, 관리업무비비율<관리업무비/매출액>, 재고자산운용비율<평균재고자산운용액/매출액>
		비계량 지표	장기경영관리<장기경영목표, 경영전략 및 계획, 투자계획>, 연구개발 <연구(기술)개발, 인력개발(교육훈련)>, 관리제도개선<물자구매 및 공사계약 체결, 예산운용, 조직의 활성화, 정보시스템(정보체계), 예방정비, 자산/재무관리>
진흥 및 서비스 관련 기관	계량 지표	관리업무비비율<관리업무비/총수입(매출액)>	
	비계량 지표	장기경영관리<장기경영목표/계획, 경영전략 및 계획, 투자계획>, 관리제도 개선<예산운용, 물자구매 및 공사계약 체결, 인사/조직/재무관리, 조사분석 등>, 연구개발<연구개발, 인력개발 등>	
특수 회사	계량 지표	공공이익률<공공이익/경영고정자본>, 중간재투입률<중간재투입액/매출액> 관리업무비비율<관리업무비/매출액>, 재고자산운용비율<평균재고자산운용액/매출액>	
	비계량 지표	장기경영관리<장기경영목표, 경영전략, 경영계획 등>, 관리제도 개선<예산운용, 물자구매 및 공사계약 체결, 정보관리체계, 조직관리 등>	

주: 1) 증권거래소는 예외

2) 건설 및 기타제조기관 I은 주공, 토공, 도공, 산업기지공. 건설 및 기타제조기관 II는 조폐공, 석탄공, 가스공

금융기관은 임직원 1인당 자금조달실적과 불건전여신비율, 관리업무비비율, 경영자본영업이익률, 연구개발투자비율을 공통지표로 평가받았고, 장기경영관리와 관리제도개선, 연구개발, 대민서비스향상 지표를 공통비계량지표로 적용하였음.

대규모제조기관은 공통계량지표로 공공이익율과 연구개발투자율, 노무비비율, 재무구조 지표를 사용하였고 장기경영관리와 연구개발, 관리제도개선 지표가 공통비계량

지표로 쓰였음.

- 건설 및 기타제조기관은 전년과 마찬가지로 건설기관과 기타제조기관유형으로 나누어서 살펴보았음.
  - 주공과 토공, 도공, 산업기지개발공사는 현업인건비비율과 관리업무비율, 연구개발투자율 지표를 공통계량지표로 적용하였으며 장기경영관리와 기술개발 및 생산성 향상, 관리제도개선 지표를 비계량에서 공통적으로 평가하였음.
    - 신기술의 도입과 생산성 향상 등을 강조한 것은 다른 유형과 구별되는 특징이며, 주택공사와 토지개발공사, 도로공사는 기관 특성을 반영한 대민서비스향상 지표를 추가적으로 평가받았음.
  - 조폐공사와 석탄공사는 공공이익률과 중간재투입률, 노무비율, 연구개발투자율, 관리업무비율, 재고자산운용비율 지표와 장기경영관리, 연구개발, 관리제도개선 지표를 공통적으로 적용하였음.
    - 특히 예방 정비이나 조직의 활성화를 평가내용에 포함시킨 것은 다른 유형과 구분되는 점이라고 볼 수 있음.
- 진흥 및 서비스관련기관은 관리업무비율과 장기경영관리, 관리제도개선, 연구개발 지표를 공통지표로 사용하였음.
  - 광업진흥공사, 농업진흥공사, 농어촌개발공사, 방송공사는 연구개발투자율을 공통적으로 사용하였으며 무역진흥공사, 광업진흥공사, 농어촌진흥공사, 해외개발공사, 근로복지공사, 방송공사는 기관의 특성을 반영한 대민서비스향상 지표를 추가적으로 적용하였음.

### 3) 1985년 경영평가지표

- 1985년부터는 평가부문이 나누어지고, 모든 기관에 공통적으로 적용되는 지표가 평가에 포함되었음. 또한 유형에 따라 동일한 지표에 대해서도 상이한 가중치가 적용되었음.

〈표 IV-16〉 1985년 경영평가 공통지표

평가 부문	지표명	가중치						
		금융 및 대규모 제조기관		건설 및 기타 제조기관	진흥 및 서비스 관련기관	특수 회사		
		I	II					
종합지표	영업수익관리	5	-	-	-	-		
	영업비용관리	5	-	-	-	-		
	수익자산관리 (일부기관)	5	-	-	5	-		
	경영고정자본생산성 (일부기관)	10	20~27	10~20	-	20		
	종합경영효율성	3	3	3	3	3		
경영관 리지표	장기경영 관리	장기경영계획, 단기경영계획, 경 영계획 및 전략, 투자계획 등		3	3~5	3~5	3~10	3~6
	예산 운용의 효율성	예산편성의 적정성		3	3	3	3	3
		예산집행의 효율성		3	3	3	3	3
		정원의 합리적 운용노력		2	2	2	2	2
		보수제도의 합리적 운용노력		2	2	2	2	2
	관리제도 개선	물자조달 및 공사계약의 적정성		2~3	3	2~3	2~7	3
		인사 및 조직관리		1~2	0~2	2	1~5	3~5
		전산화, 경영정보시스템, 기계화		2	1~2	1~2	1~3	2
		내부평가제도		2~3	2~3	2~3	1~3	2~5
	효율성지표	관리업무비	10	2~5	3~15	5~10	5	
서비스지표	기관별 특성 반영 (일부 기관)	7~20	3~6	3~6	4~9	5		
연구개발지표	기관별 특성 반영	6~7	6~10	6~8	3~20	7~9		

- 주: 1. 기관별로 지표명이 동일하지 않더라도 유사한 내용을 평가하는 경우에는 동일한 지표로 보았음.  
 2. 금융 및 대규모 제조기관 I에는 산업은행, 중소기업은행, 국민은행, 주택은행의 4개 기관이, II에는 전력공사, 전기통신공사, 전매공사가 속함.  
 3. 기관 특성에 따라 종합지표에 매출원가관리, 총자본생산성, 수지관리, 매출충이익률, 설립목적수행을 위한 지표, 경영관리지표에 에너지관리효율성지표에 부채비율, 재고자산운용, 이자보상률 지표 등을 포함해서 평가

종합지표부분에서는 비계량지표인 종합경영효율성이 공통적으로 적용되었음.

금융 및 대규모제조기관에서 산업은행과 중소기업은행, 국민은행, 주택은행은 영업수익관리와 영업비용관리 지표가 공통적으로 적용되었고, 일부 기관에 한해 수

익자산관리와 경영고정자본생산성이 지표로 사용되었음.

- 대규모 제조기관에서는 경영고정자본생산성을 공통적으로 평가받았으나 가중치는 기관마다 상이함.
  - 건설 및 기타제조기관에는 경영고정자본생산성이 공통적으로 적용되었으나 가중치는 10~20점으로 기관마다 다름.
  - 진흥 및 서비스관련기관 중 일부는 수익자산관리지표를 평가받았으며 일부 특수회사는 경영고정자본생산성 지표를 평가에 적용하였음.
  - 이 외에도 기관 특성에 따라 매출원가관리, 총자본생산성, 수지관리, 매출총이익률, 기관의 설립목적 수행을 위한 지표를 종합지표에서 평가하였음.
- 경영관리지표부문은 장기경영관리와 예산운영의 효율성, 관리제도의 개선 지표를 공통적으로 평가받았으며, 각각의 가중치는 기관마다 상이함.
- 장기경영관리지표에서는 장기경영계획과 단기경영계획, 경영계획 및 전략, 투자계획 등을 평가하였음.
  - 예산운영의 효율성에서는 예산편성의 적정성, 예산집행의 효율성, 정원의 합리적 운용노력, 보수제도의 합리적 운용노력을 평가하였음.
  - 관리제도개선에서는 물자조달 및 공사계약의 적정성, 인사 및 조직관리, 전산화/경영정보시스템/기계화, 내부평가제도를 공통적으로 평가하였음.
  - 또한 기관에 따라서 에너지관리를 평가항목에 추가하였음.
- 효율성지표부문에서는 관리업무비 지표가 전 기관에 공통적으로 적용되었지만 기관에 따라 가중치 편차는 크게 나타났음.
- 효율성지표부문에서는 공통지표보다는 기관의 특성을 반영한 지표의 비중이 높았으며, 기관에 따라 부채비율, 재고자산운용, 이자보상율 지표 등을 추가적으로 평가하였음.
- 서비스지표부문은 기관별 특성을 반영해 일부 기관에 적용되었으며 금융기관과 진흥 및 서비스관련기관이 다른 유형에 비해서 상대적으로 가중치 비중이 높았음.

□ 연구개발지표는 서비스지표와 마찬가지로 기관별 특성을 반영해 다르게 적용되었으며 가중치도 기관마다 다르게 나타났음.

#### 4) 1986년 경영평가지표

□ 1986년의 경영평가 공통지표는 <표 IV-17>과 같음.

<표 IV-17> 1986년 경영평가 공통지표

평가 부분	지표명	가중치					
		금융 기관	대규모 제조기관	건설 및 기타 제조기관	진흥 및 서비스 관련기관	특수 회사	
종합지표	영업수익관리	8~10	-	-	-	-	
	영업비용관리(일부 기관)	12~15	-	10	-	-	
	경영고정자본생산성(일부 기관)	-	18~27	5~15	-	10	
	종합경영효율성	3	3	3	3	3	
설립목적수행지표	관리업무비	6	5	5~7	3~5	5	
경영 관리 지표	장기경영 관리	장기경영계획, 단기경영계획, 투자계획 등	3~5	4	3~6	2~6	4~6
	관리제도 개선	이사회에의 효율적 운영	2	2	2	2	2
		인사 및 조직관리의 합리화	2	1	1~3	1~4	2~4
		예산운용의 효율성	2	2~3	2~3	0.5~5	3~5
		경영정보관리의 효율성	2	1	1~2	0~2	1
	내부평가 제도의 내실화	내부목표의 설정기준 및 그 타당성	1~2	2	2	1~2	2
		성과측정방법의 적정성	1	1	1	1	1
		실적평가에 의한 인센티브제도의 실효성	1~2	2	1~2	1~2	2
		내부평가운용을 통한 경영개선 실적	1~2	2	2	2	2
	서비스개선	기관별 특성 반영(일부 기관)	5~8	2	1~4	0~2	-
연구개발	기관별 특성 반영(일부 기관)	0~3	2~3	3~5	1~11	3~5	

주: 기관 특성에 따라 종합지표에 수익사업이익관리, 수지관리, 설립목적 수행과 관련된 지표, 매출원가관리, 경영관리지표에 에너지관리, 설립목적수행과 관련된 지표, 물자조달 및 공사계약, 공신력 유지지표 포함

- 1986년에 종합지표부문에서는 전년과 마찬가지로 종합경영효율성지표가 전 기관에 공통적으로 적용되었음.
  - 금융기관은 영업수익관리지표가 공통 적용되었으며 기관에 따라 영업비용관리지표가 일부 적용되었음.
  - 대규모제조기관은 경영고정자본생산성 지표가 공통적으로 적용되었지만 가중치는 18~27점으로 기관마다 상이하게 나타났음.
  - 건설 및 기타 제조기관에서는 영업비용관리와 경영고정자본생산성 지표가 일부 기관에 적용되었으며 일부 특수회사에서는 경영고정자본생산성 지표를 평가받았음.
  - 위의 지표 외에 수익사업이익관리, 수지관리, 설립목적 수행과 관련된 지표, 매출 원가관리 지표 등을 기관의 특성에 따라 추가적으로 종합지표부문에 포함해서 평가하였음.
  
- 설립목적수행지표부문에서는 전년도에 효율성지표부문에 포함되어 있던 관리업무비 지표가 전 기관에 공통적으로 적용되었으며 가중치는 유형에 따라 3~7점으로 다르게 나타났음.
  
- 경영관리지표부문에서는 장기경영관리와 관리제도개선, 내부평가제도의 내실화지표가 공통적으로 평가받았음.
  - 장기경영관리지표는 전년과 유사하였으나 관리제도개선지표에서는 전년과 다르게 이사회의 효율적 운영과 예산운영의 효율성을 공통지표로 적용하였음.
  - 내부평가제도의 내실화 지표는 새롭게 적용된 평가지표로 내부목표의 설정기준 및 그 타당성과 성과측정방법의 적정성, 실적평가에 의한 인센티브제도의 실효성, 내부평가운용을 통한 경영개선실적을 평가하였음.
  - 공통지표 외에 기관에 따라서 에너지관리, 설립목적 수행과 관련된 지표, 물자조달 및 공사계약, 공신력유지 지표 등이 추가적으로 평가되었음.
  
- 서비스개선지표와 연구개발지표는 기관의 특성을 반영해 일부기관에 적용된 지표로 기관마다 가중치 차이가 크게 나타남.

- 진흥 및 서비스관련기관과 특수회사에서는 기관에 따라 서비스개선지표를 적용하지 않았으며, 일부 금융기관은 연구개발지표를 평가에 포함하지 않았음.

### 5) 1987년 경영평가지표

- 1987년 경영평가에서는 전년과 동일한 지표가 공통적으로 적용되었으며 가중치는 전년과 차이가 있음.

〈표 IV-18〉 1987년 경영평가 공통지표

평가 부문	지표명	가중치					
		금융 기관	대규모 제조기관	건설 및 기타제조 기관	진흥 및 서비스 관련기관	특수 회사	
종합지표	영업수익관리	5~7	-	-	-	-	
	영업비용관리(일부 기관)	8~10	-	15	15	-	
	경영고정자본생산성(일부 기관)	-	18~20	5~15	-	10	
	종합경영효율성	3	3	3	3	3	
설립목적수행지표	관리업무비	3~5	3~4	4~5	4~5	5~10	
경영관 리지표	장기경영 관리	장기경영계획, 단기경영계획, 투자계획 등	5	6	4~6	4~6	4~5
		관리 제도 개선	이사회 의 효율적 운영	1	1	1~2	1~2
	인사 및 조직관리의 합리화		2	2~3	2	2~3	2~4
	예산운용의 효율성		2~3	4	2~3	1~3	3
	경영정보관리의 효율성 (기관별 특성을 반영한 지표)		1~2	1	1	0~1	1
	내부 평가제도의 내실화	내부목표의 설정기준 및 그 타당성	1~2	1	1~2	1~2	2
		성과측정방법의 적정성	1	1	1	1	1
		실적평가에 의한 인센티브제도의 실효성	1~2	1	1	1~2	2
	내부평가운용을 통한 경영개선 실적	1~2	2	1~2	1~2	2	
서비스개선	기관별 특성 반영(일부 기관)	5	2	0~4	0~8	-	
연구개발	기관별 특성 반영(일부 기관)	1~3	3	3~5	1~10	3~5	

주: 기관 특성에 따라 종합지표에 수지관리, 매출원가관리, 생산수율, 설립목적 수행과 관련된 지표, 경영관리지표에 외자운용, 에너지관리 지표 추가

- 종합지표부문에서는 종합경영효율성이 공통지표로 적용되었으며 유형과 기관 특성에 따라서 영업수익관리와 영업비용관리, 경영고정자본생산성 지표가 적용되었음. 또한 수지관리와 매출원가관리, 생산수율, 설립목적 수행과 관련된 지표가 기관의 특성에 따라 별도로 적용되었음.
- 설립목적수행지표부문에서는 관리업무비가 전 기관에 공통적으로 적용되었으며 가중치는 전년과 비교하여 대체적으로 감소하였음.
- 경영관리지표부문에서는 장기경영관리와 관리제도 개선, 내부평가제도의 내실화가 공통지표로 사용되었음.
  - 장기경영관리지표의 비중이 전년에 비해서 대체적으로 증가하였으며, 관리제도개선지표 내에서 이사회 효율적 운영과 경영정보관리의 효율성의 비중이 대체적으로 낮아진 데 반해 인사 및 조직관리의 합리화와 예산운용의 효율성의 비중은 높아졌음.
  - 내부평가제도의 내실화지표는 전년과 내용이 동일했으며, 가중치에서도 일정한 변화를 찾아보기 어려웠음.
  - 기관의 특성을 반영해 외자운용과 에너지관리 등의 평가항목을 추가적으로 포함한 경우도 있음.
- 서비스개선지표와 연구개발지표는 일부 기관에 적용된 지표로 기관별 특성을 반영해 기관별로 개발되었음.

#### 6) 1988년 경영평가지표

- 1988년 공통 평가지표는 <표 IV-19>와 같음.

〈표 IV-19〉 1988년 경영평가 공통지표

평가 부문	지표명	가중치					
		금융및대규모 제조기관		건설 및 기타제조 기관	진흥 및 서비스 관련기관	특수 회사	
		I	II				
종합지표	영업수익관리	7	-	-	-	-	
	영업비용관리(일부 기관)	8	-	15	15	-	
	경영고정자본생산성(일부 기관)	-	15	5~15	-	15	
	책임경영 및 전반적인 공익성 제고 노력	3	3	3	3	3	
	보수결정수준의 적정성	2	2	2	2	2	
경영 관리 지표	경영 관리 효율성	관리업무비	5	5	5	5	5~6
		인건비관리	5	5	5	5	5
		자금관리 (일부기관)	-	2~3	2~3	1~3	2
	장기 경영 관리	경영여건변화를 감안한 경영계획 수정	1	1	1	1~2	1~3
		장기경영계획의 합리적 운용 및 달성 노력	2	2	1~2	1~2	1
		단기계획과의 연계성 및 부문별 경영 계획간의 조화	1	1	1	1	1
		투자계획의 합리성 및 집행의 적정성 (일부기관)	-	1	0~1	0~2	1
	관리 제도 개선	이사회의 효율적 운영	1~2	1	1	1~2	1
		인사 및 조직관리의 합리화	2	2	2	2	2
		보수체계의 합리화 노력	2	2	2	2	2~3
		예산운용의 효율성	2	1~3	2~3	2	2
		경영정보관리의 효율성 (기관별 특성을 반영한 지표)	1~2	1	1	1~2	1
	내부 평가제 도의 내실화	내부평가지표 수립의 합리성 및 적정성	1~2	2	1~2	2	2
		내부평가방법 및 그 적용의 타당성	1	1	1	1	1
		평가결과의 피드백 및 그 활용의 적정성	2	1~2	1~2	1~2	1
	서비스 개선	서비스개선 (일부기관)	4	3	3~4	2~10	-
	연구 개발	기관별 특성을 반영한 연구개발 관련 지표(기관별로 상이)	2~3	2~5	3~6	2~6	6

주: 1. 금융 및 대규모 제조기관 I에는 산업은행, 중소기업은행, 국민은행, 주택은행의 4개 기관이, II에는 전력공사, 전기통신공사, 전매공사가 속함.

2. 기관 특성에 따라 종합지표에 매출원가관리, 생산수율, 경영관리지표에 소모성경비, 에너지관리와 출자회사관리, 자산관리, 외자운용, 물자조달 및 공사계약, 설립목적수행과 관련된 지표를 포함해서 평가

- 1988년에는 종합지표부문에서 비계량지표인 책임경영 및 전반적인 공익성 제고노력과 보수결정수준의 적정성이 모든 기관에 공통적으로 적용되었음.

〈표 IV-20〉 1988년 종합지표부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
책임경영 및 전반적인 공익성 제고노력	공기업으로서의 경영철학 및 사훈의 지도원리에 따른 전직원의 책임경영에의 참여도
	진취적이며 생동감있는 조직 풍토가 회사내에 확산되어 있는 정도
	경영목표를 합리적이고도 효율적으로 달성하는 데 필요한 기초수단으로서의 기업정보체계
	기타 개별 지표에 나타나지 않은 사항으로 경영의 종합적 효율에 중요한 영향을 미치는 것
보수결정 수준의 적정성	보수가 아래 사항을 고려하여 적정한 수준으로 결정되었는지를 평가함: '87년도 소비자 물가상승률 및 '88년도 예상소비자물가상승률, 지난 2년간의 경영실적, 동종 및 유사업종 민간업체의 임금수준, 노동생산성 향상 정도

- 금융기관에서는 영업수익관리와 영업비용관리 지표가 적용되었으며, 대규모제조 기관에는 경영고정자본생산성 지표가 공통적용되었음.
  - 건설 및 기타제조기관과 진흥 및 서비스관련기관, 특수회사는 기관에 따라 영업비용관리와 경영고정자본생산성 지표를 평가에 포함하였음.
  - 이외에도 매출원가관리, 생산수율 지표가 기관의 특성을 반영해서 개별적으로 적용되었음.
- 경영관리지표부문에서는 경영관리효율성과 장기경영관리, 관리제도개선, 내부평가제도의 내실화, 연구개발이 공통적으로 평가에 적용되었음(〈표 IV-21〉참조).

〈표 IV-21〉 1988년 경영관리지표부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
장기 경영 관리	경영여건의 변화분석을 통한 경영계획의 수정 보완, 기관의 현재 위치에서의 강점 및 약점분석과 여건 변화에 따른 새로운 사업기회에 대한 위험분석, 국가정책 목표의 반영과 수정된 계획의 국가 정책 반영도
	수정과정의 정당성과 피드백에 대한 검토, 기업환경 및 시장여건의 변화에 대응한 대안의 검토 및 탄력적 운용여건, 장기경영계획의 목표달성을 위한 구체적 실행목표의 수립 및 실질적 집행과정, 장기경영목표의 하부조직에의 확산 및 조직구성원들의 인지 정도
	단기계획과의 연계성 및 부문별 경영 계획간의 조화 장기경영계획에 의거한 단기 기본운영계획 및 실행업무계획 수립 여부, 단기계획에 대한 경영전략 수립 및 그 효과, 단기계획에 대한 부문별 실행계획의 전개노력 및 발의부서의 능동적 접근 노력, 장기 계획에 없는 단기계획에 의한 사업 수행 시 근거 및 타당성
관리 제도 개선	이사회가 경영계획 및 경영전략 수립에 전문적 심의를 할 수 있도록 유도했는지 여부 이사가 기관경영에 관심을 가질 수 있도록 경영정보시스템을 유지하고 있는지 여부
	인사 및 조직관리의 합리성 기업의 성장 및 장기경영계획에 따른 인력수급계획의 수립 운용 및 정원관리의 합리성, 인사고과제도의 합리적 운용 여부, 직원의 사기 진작 및 노사용화를 위한 노력 여부, 경영전략과 관리조직의 조화 및 여건 변화에 따른 탄력적 운영 여부, 직무분석을 통한 업무분장 및 단위별 책임경영을 위한 내부권한 위임의 활용 정도, 하의상달을 위한 직원참여제도 및 업무제한제도의 활용 정도, 신규직원채용 시 공간경쟁을 통한 우수인력의 확보 여부
	보수체계 합리화 노력 투자기관의 지불능력과 전체 인건비의 균형 여부, 월급여액·상여금·퇴직금 등 결정기준 및 방법의 합리성, 종업원간 임금격차의 타당성, 보수체계의 동기유발 효과 극대화 노력
	예산운용의 효율성 예산편성절차의 합리성, 단위단가·자원배분기준·자체예산편성지침 등 예산편성기준의 적정성과 합리성, 예산편성의 중장기경영계획·투자계획·경영목표와의 연계성, 경상경비의 합리적 편성노력, 예산 집행기준의 합리성 및 예산 이·전용의 적정성, 물자구매·공사계약 절차 및 제도의 적정성, 효율적 구매계약 관리를 위한 정보획득체계 및 노력, 재고관리상태와 재고수준의 적정성, 예산절감 노력 및 국산화 정도, 수입다변화 대상지역으로부터의 수입절감 노력, 구매에 시제의 합리적 운영

평가지표	평가내용
내부 평가 제도의 내실화	평가대상부문의 구분 및 설정의 타당성: 평가대상 부문 설정 및 평가지표 설정의 기초로서 부서별 업무분석·원가의 구조분석의 실시 여부, 평가대상부문 세분화 정도의 적절성, 평가대상부문에서의 업무수행 및 의사결정과 해당부문 성과와의 연계성, 평가의 효과가 없는 부문 제외
	내부평가지표 설정의 타당성: 평가항목 설정의 타당성, 평가지표설정 의 합리성
	내부 평가제도와 타관리제도와와의 연계성: 내부 평가제도가 예산제도 등 타관리제도와 중복되거나 상충됨이 없고 또 타관리제도에서 통제하기 어려운 분야를 충분히 강조하고 있는지 여부
	내부평가제도 개선의 노력: 내부평가제도의 주기적 평가 및 개선노력, 내부평가제도가 형식적으로 이루어지지 않고 실효성 있는 관리 제도로 발전되고 있는지 여부
내부 평가 제도의 내실화	성과측정 및 평가방법의 적정성: 성과측정 및 평가방법의 객관성, 성과측정을 위한 정보의 실질성 및 신뢰성, 성과보고 및 이의 분석·심사절차의 공정성, 중간 성과측정의 연속성, 평가자의 적정성, 평가기준의 타당성, 평가대상부문의 특성 반영
	성과측정 및 평가방법적용의 합리성: 측정된 성과측정방법이 실제 현장에서 합리적으로 적용되고 있는지 여부
평가결과 의 피드백 및 그 활용 의 적정성	평가과정 및 평가결과와 관련된 정보의 피드백: 기말 및 중간성과 측정 및 평가결과가 업무수행의 개선조직의 동기 부여를 위한 피드백으로서의 역할을 하고 있는지의 여부, 내부평가과정 및 결과에 대한 피평가부서의 수용 정도
	평가결과의 금전적 및 비금전적 유인제도에의 활용 여부: 실적평가에 의한 금전적 인센티브제도의 실효성, 비금전적 인센티브 제도의 실효성, 인센티브제도에 대한 조직구성원의 이해도 및 수용도
	평가결과의 경영개선에의 반영 노력: 평가상 나타난 문제점 분석과 이에 따른 개선방안의 모색, 개선방안의 실용성과 실효성, 평가결과의 장단기계획 반영 노력, 목표관리를 위한 책임경영제도 정착노력

경영관리효율성에서는 관리업무비와 인건비관리가 모든 기관에 공통적으로 적용되었고, 일부 기관에 자금관리지표가 적용되었음.

장기경영관리에서는 경영여건 변화를 감안한 경영계획 수정, 장기경영계획의 합리적 운용 및 달성 노력, 단기계획과의 연계성 및 부문별 경영계획간의 조화가 평가되었으며, 일부 기관에 한해 투자계획의 합리성 및 집행의 적정성도 평가에 포함되었음.

- 관리제도 개선에서는 이사회 효율적 운영과 인사 및 조직관리의 합리화 노력, 예산 운용의 효율성 지표를 전년과 동일하게 평가하였으며, 보수체계의 합리화 노력이 새롭게 평가항목에 포함되었음.
- 내부평가제도의 내실화에서는 내부평가지표 수립의 합리성 및 적정성과 내부평가방법 및 그 적용의 타당성, 평가결과의 피드백 및 그 활용의 적정성을 평가하였음.
- 서비스 개선은 특수회사 등 일부 기관에서는 평가에 포함되지 않았으며 연구개발과 경영정보관리의 효율성은 기관별 특성을 반영한 지표를 개발하여 평가에 적용하도록 하였음.

#### 7) 1989년 경영평가지표

- 1989년에는 기관에 공통적으로 적용되는 지표가 전년과 동일하였으며, 가중치에 있어서도 전년과 비교해 큰 차이가 없었음.

〈표 IV-22〉 1989년 경영평가 공통지표

평가 부문	지표명	가중치				
		금융및대규모 제조기관		건설 및 기타 제조기관	진흥 및 서비스 관련기관	특수 회사
		I	II			
종합지표	영업수익관리	7	-	-	-	-
	영업비용관리 (일부기관)	8	-	12~15	12~13	-
	경영고정자본생산성(일부기관 제외)	-	15	5~15	-	15
	책임경영 및 전반적인 공익성 제고 노력	3	3	3	3	3
	보수결정수준의 적정성	2	2	2	2	2
경영 관리 효율성	관리업무비	5	5	5	5	5
	인건비관리	5	5	5	5	5
	자금관리(일부 기관)	-	2~3	2~3	0~3	2

평가 부문	지표명	가중치					
		금융및대규모 제조기관		건설 및 기타 제조기관	진흥 및 서비스 관련기관	특수 회사	
		I	II				
경영관 리지표	장기 경영 관리	경영여건 변화를 감안한 경영계획 수정	1	1	1	1~2	1~3
		장기경영계획의 합리적 운용 및 달성 노력	2	1~2	1~2	1~2	1
		단기계획과의 연계성 및 부문별 경 영계획간의 조화	1	1	1	1	1
		투자계획의 합리성 및 집행의 적 정성(일부 기관)	-	1	1	0~1	1
	관리 제도 개선	이사회의 효율적 운영	1~2	2	2	2	2
		인사 및 조직관리의 합리화	2	2	2	2	2
		보수체계의 합리화 노력	2	2	2	2	2
		예산운용의 효율성	2	2	2	2	2
		경영정보관리의 효율성 (기관별 특성을 반영한 지표)	1	1	1	1~2	1
	내부평가 제도의 내실화	내부평가지표수립의 합리성 및 적 정성	1~2	2	1	1	1
		내부평가방법 및 그 적용의 타당성	1	1	1	1	1
		평가결과의 피드백 및 그 활용의 적 정성	2	1~2	1~2	1~2	2
	서비스 개선	서비스개선(일부 기관 제외)	2~4	2~4	3~6	2~7	-
	연구 개발	기관별 특성을 반영한 연구개발 관 련 지표(기관별로 상이)	2~3	2~5	3~7	2~7	5

주: 1. 금융 및 대규모 제조기관 I에는 산업은행, 중소기업은행, 국민은행, 주택은행의 4개 기관이, II에는 전력공사, 전기통신공사, 담배·인삼공사가 속함.

2. 기관 특성에 따라 종합지표에 매출원가관리, 생산수율 등을 경영관리지표에 재고자산관리, 에너지 관리와 출자회사관리, 외자운용, 물자조달 및 공사계약, 설립목적수행과 관련된 지표를 포함해서 평가

- 평가부문별로 살펴보면 종합경영부문의 비계량지표인 책임경영 및 전반적인 공익성 제고노력과 보수결정 수준의 적정성지표의 세부평가내용은 전년과 동일하였음.

〈표 IV-23〉 1989년 종합지표부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
책임경영 및 전반적인 공익성 제고노력	공기업으로서의 경영철학 및 사훈의 지도원리에 따른 전직원의 책임경영에의 참여도
	진취적이며 생동감있는 조직풍토가 회사내에 확산되어 있는 정도
	경영목표를 합리적이고도 효율적으로 달성하는 데 필요한 기초수단으로서의 기업정보체계
	기타 개별 지표에 나타나지 않은 사항으로 경영의 종합적 효율에 중요한 영향을 미치는 것
보수결정수준의 적정성	보수가 아래 사항을 고려하여 적정한 수준으로 결정되었는지를 평가함: '88년도 소비자 물가상승률 및 '89년도 예상소비자물가상승률, 지난 2년간의 경영실적, 동종 및 유사업종 민간업체의 임금수준, 노동생산성 향상 정도

- 경영관리지표부문은 전반적으로 전년과 대부분의 지표의 평가내용이 유사함.
- 인사 및 조직관리의 합리화는 인사관리의 합리성과 조직관리의 합리성으로 나누어 평가하였으며, 평가내용도 전년과 비교해 주요한 내용을 중심으로 통합되었음.
  - 예산운용의 효율성에서는 예산집행의 결과분석과 경영관리정보시스템과의 연계성을 추가적으로 평가하였음.
  - 내부평가지표 수립의 합리성 및 적정성은 전년과 비교해서 내부평가제도와 타관리제도의 연계성과 내부평가제도 개선의 노력이 평가내용에서 제외되었음.

〈표 IV-24〉 1989년 경영관리지표부문 비계량 공통지표

평가지표		평가내용
장기 경영 관리	경영여건 변화를 감안한 경영 계획 수정	경영여건의 변화분석을 통한 경영계획의 수정 보완, 기관의 현위 치에서의 강점 및 약점분석과 여건 변화에 따른 새로운 사업기회 에 대한 위험분석, 국가정책목표의 반영과 수정된 계획의 국가 정 책 반영도
	장기경영계획의 합리적 운용 및 달성노력	수정과정의 정당성과 피드백에 대한 검토, 기업환경 및 시장여 건의 변화에 대응한 대안의 검토 및 탄력적 운용여부, 장기경영 계획의 목표달성을 위한 구체적 실행목표의 수립 및 실질적 집 행과정, 장기경영목표의 하부조직에의 확산 및 조직구성원들의 인지 정도
	단기계획과의 연계성 및 부문별 경영 계획간의 조화	장기계획에 의거한 단기 기본운영계획 및 실행업무계획 수립 여부, 단기계획에 대한 경영전략 수립 및 그 효과, 단기계획에 대한 부문 별 실행계획의 전개노력 및 발의부서의 능동적 접근 노력, 장기계 획에 없는 단기계획에 의한 사업 수행 시 근거 및 타당성
관리 제도 개선	이사회의 효율적 운영	이사회의 전문적 심의 유도 이사회의 경영정보시스템 유지
	인사 및 조직관리의 합리화	인사관리의 합리성: 인력수급계획의 적정성, 인사제도의 합리성, 인사관리의 합리성
		조직관리의 합리성: 조직계획의 적정성, 조직관리제도의 합리성, 조직관리의 합리성
	보수체계의 합리화 노력	투자기관의 지불능력과 전체 인건비의 균형 여부, 월급여액·상여 금·퇴직금 등의 결정기준 및 방법의 합리성, 종업원간 임금격차의 타당성, 보수체계의 동기유발 효과 극대화 노력
예산운용의 효율성	예산편성절차의 합리성 및 기준적용의 합리성, 예산편성의 중·장 기경영계획, 투자계획, 경영목표와의 연계성, 경상경비의 합리적 편성노력, 예산집행의 합리성 및 예산 이·전용의 적정성, 예산집행 의 결과분석과 경영관리정보시스템과의 연계성	
내부 평가 제도의 내실화	내부평가 지표수립의 합리성 및 적정성	평가대상부문 설정의 타당성: 평가대상 부문 설정 및 평가지표 설정의 기초로 부서별 업무분석, 원가의 구조분석의 실시 여부, 부서별 업무분석과 원가구조분석에 의한 평가대상부문의 책임중 심점별 구분 및 평가대상부문의 업무수행과 해당부문 결과와의 연계성
		내부평가지표 설정의 타당성: 평가항목 설정의 타당성, 평가지표 설정의 합리성

평가지표	평가내용
내부평가방법 및 그 적용의 타당성	성과측정 및 평가방법의 적정성: 성과측정 및 평가방법의 객관성, 성과측정을 위한 정보의 실질성 및 신뢰성, 성과보고 및 이에 대한 심사분석절차의 공정성, 평가담당부서 또는 평가담당자의 적정성
	성과측정 및 평가방법 적용의 합리성: 평가대상부서의 책임 또는 노력에 의한 결과를 평가하기 위해 환경적 여건 변화의 영향을 제거하기 위한 평가기준 및 방법을 고려했는지의 여부, 평가방법상의 문제점 발견 노력과 대안의 검토가 이루어졌는지의 여부
평가결과의 피드백 및 그 활용의 적정성	평가과정 및 평가결과와 관련된 정보의 피드백: 분기 또는 반기의 결과측정이 이루어지고 그에 따라 평가대상 부문조직의 목표달성에 대한 동기부여가 되도록 평가결과가 적절히 활용되고 있는지의 여부, 내부평가 정도 및 평가결과에 대한 피평가부문의 수용여부
	평가결과에 의한 유인제도의 실효성: 평가결과에 의한 금전적 유인제도의 실효성, 비금전적 유인제도의 실효성, 유인제도에 대한 조직구성원의 수용 정도 및 동기유발 정도
	평가결과를 경영개선에 반영하려는 노력: 결과상에 나타난 문제점 분석과 그에 따라 개선방안이 모색되고 개발되었는지의 여부, 개선방안의 실행 가능성 여부, 내부평가제도가 실질적인 경영관리제도로 정착되고 활용되어 있는지의 여부, 목표관리를 위한 책임경영제도의 정착노력

#### 8) 1990년 경영평가지표

- 1990년에는 종합경영부문에 보수수준의 적정성 지표 대신에 경영관리부문에서 평가하던 이사회운영의 적정화 노력이 평가에 포함되었으며, 경영관리부문에서는 장기경영관리가 전략경영에 좀 더 초점을 맞추게 되었음.

〈표 IV-25〉 1990년 경영평가 공통지표

평가 부문	지표명	가중치					
		금융및대규모 제조기관		건설 및 기타 제조기관	진흥 및 서비스 관련기관	특수 회사	
		I	II				
종합 경영 부문	영업수익관리	6	-	-	-	-	
	영업비용관리(일부 기관)	6	-	8~12	10	-	
	경영고정자본생산성(일부 기관)	-	15	5~15	-	10	
	책임경영 및 전반적인 공익성 제고 노력	3	3	3	3	3	
	이사회운영의 적정화 노력	2	2	2	2	2	
경영 관 리 부 문	경영관리 효율성	관리업무비	5	5	5	5	5
		인건비관리	5	5	5	5	5
		자금관리(일부 기관)	-	2~3	2~5	3~5	2
	전략경영	경영전략 수립의 적정성	2~3	2	2~3	2~3	2~3
		경영전략 실행의 효율성	2	1~2	1~2	1~2	2
	관리제도 개선	인사 및 조직관리의 합리화	3	3	3	3	2
		보수관리의 적정성	4	4	4	3~4	4
		예산운용의 효율성	2~3	2~3	2~3	2	2~3
		경영정보관리의 효율성 (기관별 특성을 반영한 지표)	2	2	2	2	2~3
	내부평가의 내실화 (일부 기관)	내부평가지표의 합리성 및 평가방법의 적정성	2~3	3	2	2~3	2
		평가결과의 피드백 및 그 결과의 적정성	2	2	1~2	1~2	1
	연구개발	기관별 특성을 반영한 지표	3~4	4~6	4~6	2~5	6

주: 1. 금융 및 대규모 제조기관 I에는 산업은행, 중소기업은행, 국민은행, 주택은행의 4개 기관이, II에는 전력공사, 전기통신공사, 담배·인삼공사가 속함  
 2. 기관 특성에 따라 종합경영부문에서 설립목적수행과 관련된 지표, 관리효율부문에 금융비용관리, 재고자산관리, 총원가관리, 인력수준관리, 매출원가관리, 노동생산성 등의 지표를 경영관리부문에서는 에너지관리와 출자회사관리, 외자운용, 투자 관련 지표를 포함해서 평가

□ 종합경영부문에서는 책임경영 및 전반적인 공익성 제고 노력과 이사회운영의 적정화 노력을 모든 기관에서 평가하였음.

○ 책임경영 및 전반적인 공익성 제고 노력 지표는 전년과 비교해서 최고경영층의 국

민적 기업으로서의 관리노력 및 책임경영 구현을 위한 노력이 평가내용으로 추가되었음.

- 이사회운영의 적정화 노력 지표의 경우 전년도의 평가가 전문성 강화와 참여를 촉진할 수 있는 시스템 구축에 초점이 맞춰져있던 데 반해 이사회 운영을 활성화하고 이사회 의견의 경영과정에 반영하고자 하는 데 평가의 초점이 좀 더 맞춰졌음.

〈표 IV-26〉 1990년 종합경영부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
책임경영 및 전반적인 공익성 제고 노력	공기업으로서 경영철학 및 사훈의 지도원리에 따른 전직원의 책임경영에의 참여도
	최고경영층의 국민적 기업으로의 관리노력 및 책임경영 구현을 위한 노력
	진취적이며 생동감있는 조직풍토가 회사내에 확산되어 있는 정도
	경영목표를 합리적이고도 효율적으로 달성하는 데 필요한 기초수단으로서의 기업정보체계에 대한 최고경영층의 노력과 활용
이사회운영의 활성화 노력	기타 개별 지표에 나타나지 않는 사항으로 경영의 종합적 효율에 영향을 미치는 것
	이사회를 실질적인 최고 정책결정기관으로서 활용하려는 최고경영층의 노력 검토
	이사회 소집절차와 방법의 적정성 및 안전준비의 적정성
	민간이사의 의견이 심의과정에서 활발히 개진되어 검토되고 수렴되고 있는 정도
	기타 이사회 운영 활성화를 위한 노력 정도

- 영업수익관리와 영업비용관리, 경영고정자본생산성 지표가 일부 기관에 적용되었으며, 기관에 따라서 설립목적 수행과 관련된 지표를 종합경영부문에서 함께 평가하였음.
- 경영관리부문에서는 경영관리효율성과 전략경영, 관리제도 개선, 연구개발지표를 모든 기관에서 공통적으로 평가하였음.
  - 전략경영에서는 경영전략 수립의 적정성과 경영전략 실행의 효율성을 평가하여 전년도에 장기경영관리에 초점이 맞춰져 있던 데 반해 좀 더 광범위한 경영전략을 평가하는 내용으로 수정되었음.
  - 관리제도 개선에서는 인사 및 조직관리의 합리화, 보수관리의 적정성, 예산운용의 효율성, 경영정보관리의 효율성 지표를 평가하였으며 인사 및 조직관리와 보수관리의 평가비중이 전년에 비해 높아졌음.

○ 내부평가의 내실화는 일부 기관에 적용된 지표로 내부평가지표의 합리성 및 평가방법의 적정성, 평가결과의 피드백 및 그 결과의 적정성을 평가하였음.

〈표 IV-27〉 1990년 경영관리부문 비계량 공통지표

	평가지표	평가내용
전략 경영 관리	경영전략 수립의 적정성	전략수립 절차 및 체계의 합리성, 국가정책 및 경영여건 변화를 목표설정에 반영한 정도, 환경예측 및 분석에 따른 전략의 수정 보완 정도, 기관의 강·약점 분석 및 환경분석과의 연계성, 기업전략·사업전략 및 기능전략의 타당성
	경영전략 실행의 효율성	전략실행계획을 위한 기관 특성 및 강·약점 분석, 기업전략·사업전략 및 기능전략 실행계획수립의 타당성, 전략추진을 위한 조직활성화 방안과 책임경영체계 확립, 계획의 실질적 집행 정도, 계획실행실적에 대한 요인분석과 피드백체계의 확립, 경영여건의 우발적 변화가 있었을 경우 우발계획에 의한 대응 노력
관리 제도 개선	인사 및 조직관리의 합리화	인사관리의 합리성: 인력수급계획의 적정성, 인사제도의 합리성, 인사관리의 합리성
		조직관리의 합리성: 조직계획의 적정성, 조직관리제도의 합리화, 조직관리의 합리성
	보수관리의 적정성	보수수준의 적정성: 동종 및 유사업종 민간기업의 임금수준, 국민경제적 위치 고려 여부, 예산편성공통지침의 준수 정도
		임금격차의 타당성 및 보수체계의 합리화 보수결정과정의 합리성
예산운용의 효율성	예산편성 절차 및 기준적용의 합리성, 예산편성의 중장기경영계획, 투자계획, 경영목표와의 연계성, 경상경비의 합리적 편성 노력, 예산집행의 합리성 및 예산 이·전용의 적정성, 예산집행의 결과 분석과 경영관리정보시스템과의 연계성	

□ 경영관리효율성에서는 관리업무비와 인건비관리지표를 모든 기관에 공통적으로 적용하고 일부 기관에 한해서 자금관리지표를 평가를 하였음.

□ 연구개발지표와 경영정보관리의 효율성지표는 기관의 특성을 반영해서 지표와 가중치를 기관에 따라 다르게 적용하였으며, 기관에 따라 에너지관리와 출자회사관리, 외자운용, 투자와 관련된 지표를 경영관리부문을서 추가적으로 평가하였음.

## 9) 1991년 경영평가지표

□ 1991년에는 기관에 공통적으로 적용되는 지표가 전년과 동일하였으며, 가중치에 있어서도 전년과 큰 차이가 없었음.

〈표 IV-28〉 1991년 경영평가 공통지표

평가 부문	지표명	가중치					
		금융및대규모 제조기관		건설 및 기타 제조기관	진흥 및 서비스 관련기관	특수 회사	
		I	II				
종합 경영 부문	영업수익관리(일부 기관)	6	-	-	-	-	
	영업비용관리(일부 기관)	6	-	7~12	7~10	-	
	경영고정자본생산성(일부 기관)	-	12	5~15	-	5	
	책임경영 및 전반적인 공익성 제고노력	3	3	3	3	3	
	이사회운영의 적정화 노력	2	2	2	2	2	
경영 관리 부분	경영관리 효율성	관리업무비	5	5	5	5	5
		인건비관리	5	5	5	5	5
		자금관리(일부 기관)	-	3	1~5	3~5	2
	전략경영	경영전략 수립의 적정성	3	2~3	2~3	2~3	3
		경영전략 실행의 효율성	2	2	2	1~2	2
	관리제도 개선	인사 및 조직관리의 합리화	3	3	3	2~3	3
		보수관리의 적정성	3~4	4	4	3~4	3
		예산운용의 효율성	2~3	3	2~3	2~3	2~3
		경영정보관리의 효율성 (기관별 특성을 반영한 지표)	2~3	2	2	2	2
	내부평가의 내실화 (일부기관)	내부평가지표의 합리성 및 평가방법의 적정성	2~3	3	2~3	2	2
		평가결과의 피드백 및 그 결과의 적정성	2	2	1~2	1~2	2
	연구개발	기관별 특성을 반영한 지표	4	5~7	5~7	4~5	5~6

주: 1. 금융및대규모제조기관 I에는 산업은행, 중소기업은행, 국민은행, 주택은행의 4개 기관이, II에는 전력공사, 전기통신공사, 담배·인삼공사가 속함.  
2. 기관 특성에 따라 종합경영부문에서 설립목적수행과 관련된 지표, 관리효율부문에 금융비용관리, 재고자산관리, 총원가관리, 인력수준관리, 매출원가관리, 노동생산성 등의 지표를 경영관리부문에서는 에너지관리와 출자회사관리, 외자운용, 투자 관련 지표를 포함해서 평가

- 종합경영부문에서는 계량지표로 영업수익관리와 영업비용관리, 경영고정자본생산성이 기관의 특성에 따라 적용되었으나 모든 기관에 공통적으로 적용된 지표는 없었음.
- 책임경영 및 전반적인 공익적 제고 노력과 이사회 운영의 적정화 노력을 공통적으로 평가하였으며, 평가내용은 전년과 동일함.

〈표 IV-29〉 1991년 종합경영부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
책임경영 및 전반적인 공익성 제고노력	공기업으로서 경영철학 및 사훈의 지도원리에 따른 전직원의 책임경영에의 참여도
	최고경영층의 국민적 기업으로서의 관리노력 및 책임경영 구현을 위한 노력
	진취적이며 생동감있는 조직풍토가 회사내에 확산되어 있는 정도
	경영목표를 합리적이고도 효율적으로 달성하는 데 필요한 기초수단으로서의 기업정보체계에 대한 최고경영층의 노력과 활용
	기타 개별지표에 나타나지 않은 사항으로 경영의 종합적 효율에 영향을 미치는 것
이사회운영의 활성화 노력	이사회를 실질적인 최고 정책결정기관으로서 활용하려는 최고경영층의 노력 검토
	이사회 소집절차와 방법의 적정성 및 안건준비의 적정성
	민간이사의 의견이 심의과정에서 활발히 개진되어 검토되고 수렴되고 있는 정도
	기타 이사회 운영 활성화를 위한 노력 정도

- 경영관리부문에서는 경영관리효율성 중 관리업무비와 인건비관리지표, 전략경영과 관리제도개선, 연구개발 지표가 모든 기관에 공통적으로 적용되었음.

〈표 IV-30〉 1991년 경영관리부문 비계량 공통지표

	평가지표	평가내용
전략경영	경영전략 수립의 적정성	전략수립 절차 및 체계의 합리성, 국가정책 및 경영여건 변화를 목표 및 목표설정에 반영한 정도, 환경예측 및 분석에 따른 사업기회 및 위협의 포착, 기관의 강·약점분석 및 환경분석과의 연계성, 새로운 전략의 형성과 타당성 평가, 기관의 경영전략에 대한 최고 경영층의 인식 정도
	경영전략 실행의 효율성	전략실행계획을 위한 기관특성 및 강·약점 분석, 경영전략의 목적 및 목표 달성을 위한 실행목표의 설정 및 구체화정도, 전략추진을 위한 조직활성화 방안과 경영관리책임의 명확화 및 체계화, 계획의 실질적 집행정도, 계획실행실적에 대한 원인분석과 피드백체계의 확립, 경영여건의 우발적 변화가 있었을 경우 우발계획에 의한 대응 노력, 전략경영과정 전반에 대한 자체 평가와 피드백 과정
관리제도개선	인사 및 조직관리의 합리화	인사관리의 합리성: 인력수급계획의 적정성, 인사제도의 합리성, 인사관리의 합리화
		조직관리의 합리화: 조직계획의 적정성, 조직관리제도의 합리화, 조직관리의 합리성
	보수관리의 적정성	보수수준의 적정성: 동종 및 유사업종 민간기업의 임금수준, 국민경제적 위치 고려 여부, 예산편성 공통지침의 준수 정도
		임금격차의 타당성 및 보수체계의 합리화 보수결정과정의 합리성
예산운영의 효율성	예산편성절차 및 기준적용의 합리성, 예산편성의 중장기경영계획·투자계획·경영목표와의 연계성, 경상경비의 합리적 편성노력, 예산집행의 합리성 및 예산 이·전용의 적정성, 예산집행의 결과 분석과 경영관리정보 시스템과의 연계성	

- 전년도와 비교했을 때 전략경영에서는 새로운 전략의 형성과 타당성 평가, 기관의 경영전략에 대한 최고경영층의 인식 정도, 전략경영과정 전반에 대한 자체평가와 피드백과정이 새롭게 평가내용에 포함되었음.
- 인사 및 조직관리의 합리화는 전년도와 평가내용이 동일함.

10) 1992년 경영평가지표

- 1992년에는 전년도와 비교해서 설립목적사업부문에 변화가 있었음.
  - 설립목적사업부문의 평가지표가 사업별로 나뉘진 것이 아니라 계량지표와 비계량

지표로 나뉘어졌으며, 전년도에 경영관리부문에 포함되어 있던 경영관리효율성 지표가 설립목적사업부문의 계량지표에 포함되었음.

〈표 IV-31〉 1992년 경영평가 공통지표

평가 부문	지표명	가중치					
		금융기관		건설 및 기타 제조기관	진흥 및 서비스 관련기관	특수 회사	
		I	II				
종합 경영 부문	영업수익관리	6	-	-	-	-	
	영업비용관리(일부 기관)	6	-	7~12	9~10	-	
	경영고정자본생산성(일부 기관)	-	12	8~15	-	5	
	책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력	5	5	5	5	5	
	이사회운영의 적정화 노력	2	2	2	2	2	
주요 사업 실적부문	관리업무비	5	5	5	5	5	
	인건비관리	5	5	5	5	5	
	자금관리(일부 기관)	-	3	1~5	3~5	2	
경영 관리 개선 부문	전략경영	경영전략 수립의 적정성	3	3	3	3	2~3
		경영전략 실행의 효율성	2	2	2	2	2
	관리제도 개선	인사 및 조직관리의 합리화	3	3	3	3	3
		보수관리의 적정성	3	3	3	3	3
		예산운용의 효율성	2	2	2	2	2
		경영정보관리의 효율성 (기관별 특성을 반영한 지표)	3	2	2	2~3	2
	내부평가의 내실화	내부평가지표의 합리성 및 평가방법의 적정성	2	2	2	2	2
		평가결과의 피드백 및 그 결과의 적정성	3	3	3	3	3
	연구개발	기관별 특성을 반영한 지표	4	6~7	4~5	3~5	3~4

주: 1. 금융기관 I에는 산업은행, 중소기업은행, 국민은행, 주택은행의 4개 기관이, II에는 전력공사, 전기통신공사, 담배·인삼공사가 속함  
 2. 기관 특성에 따라 종합경영부문에서 설립목적수행과 관련된 지표, 관리효율부문에 금융비용관리, 재고자산관리, 총원가관리, 인력수준관리, 매출원가관리, 노동생산성 등의 지표를, 경영관리부문에서는 에너지관리와 출자회사관리 지표를 포함해서 평가

- 종합경영부문에서는 책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력과 이사회 운영의 적정화 노력이 모든 기관에서 공통적으로 평가되었음.

〈표 IV-32〉 1992년 종합경영부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력	공기업 책임경영 구현을 위한 최고경영층의 경영이념 및 노력
	진취적이고 생동감있는 조직풍토 구축 및 경영정보활동을 위한 최고경영층의 의지 및 노력
	임금의 안정적 조기타결 및 정부지침의 준수, 급여성 복리후생비의 적정운영 등 정부임금정책의 수용 노력
	정부 주요시책에 대한 협조 및 기타 종합경영효율성 제고를 위한 경영진의 노력
이사회운영의 적정화 노력	이사회를 최고정책결정기관으로서 활용하려는 최고경영층의 노력 검토
	이사회 소집절차 및 안전준비의 적정성
	민간이사의 의견이 심의과정에서 활발히 개진되어 검토되는 정도
	기타 이사회운영 활성화를 위한 노력

- 책임경영과 관련된 지표가 책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력으로 변경되었으며 전년도에 비해 공기업 책임경영 구현을 위한 최고경영층의 경영이념 및 노력이 강조되었음. 또한 임금의 안정적 조기타결 및 정부지침의 준수, 급여성 복리후생비의 적정운영 등 정부임금정책의 수용노력과 정부 주요시책에 대한 협조 및 기타 종합경영효율성 제고를 위한 경영진의 노력 등이 평가의 주요 대상이었음.
- 경영관리개선부문에서는 경영전략 수립의 적정성, 경영전략 실행의 효율성, 인사 및 조직관리의 합리화, 보수관리의 적정성, 예산운용의 효율성이 전년도 동일하게 평가되었으며, 전년도에 일부 기관에 적용된 내부평가의 내실화 지표가 모든 기관에 공통적으로 적용되었음.
- 전략경영 지표는 전년도 평가내용이 유사함.
  - 인사 및 조직관리의 합리화지표는 전년도 다르게 조직인사관리와 경영전략, 설립 목적 등과의 연계에 대한 평가가 이루어졌으며, 조직개발이나 조직관리의 적절성 등에 초점을 맞춰서 평가가 이루어졌음.
  - 예산운용의 효율성지표에서는 예산절감 노력에 대한 평가가 추가적으로 이루어졌음.

〈표 IV-33〉 1992년 경영관리개선부문 비계량 공통지표

	평가지표	평가내용
전략경영	경영전략 수립의 적정성	전략수립 절차 및 체계의 합리성, 경영전략의 개발과 운용에 있어서 최고경영자의 역할 및 관여 정도, 국가정책의 변화를 목적 및 목표 설정에 반영한 정도, 환경예측 및 분석에 따른 기회위험요인의 파악, 내부자원 및 능력분석에 따른 기관의 강·약점 파악, 기회위험 및 강·약점을 고려한 새로운 전략의 타당성
	경영전략 실행의 효율성	전략 수행을 위한 실행계획의 적정성, 실행계획의 작성에 있어서 구성원의 관심과 참여 정도, 전략추진을 위한 조직구조의 개선 및 조직활성화, 전략수행의 평가 및 통제체제의 확립, 전략의 실질적 집행 정도
관리제도개선	인사 및 조직관리의 합리화	인사관리: 인사관리 기능이 기업설립목적 및 사업전략과의 연계성, 각 인사기능의 전문성 유지 및 기능간 상호연계성 및 통합, 인사관리운용의 효과
		조직관리: 조직구조의 적정성, 조직 관리제도, 조직개발, 조직관리의 적정성
	보수관리의 적정성	보수수준의 적정성: 동종 및 유사업종 민간기업의 임금수준, 국민경제적 위치 고려 여부
		보수체계의 합리화: 임금격차의 타당성, 능력주의 임금구조 도입노력 및 실행, 공정한 보수체계 확립노력 및 실시 보수결정과정의 합리성
예산운용의 효율성	예산편성: 경영목표, 중·장기경영계획과의 연계성, 예산편성기준 및 절차의 합리성, 경상경비의 합리적 관리	
	예산집행의 합리성 및 예산 이·전용의 타당성	
	예산집행의 결과분석과 피드백 여부	
	예산절감노력 및 실행: 부문별 예산절감노력 효과, 절감예산의 타용도 사용 여부 물자구매, 공사계약 절차 및 제도의 적정성	
내부평가제도의 내실화	내부평가지표의 합리성 및 평가방법의 적정성	내부평가지표의 합리성: 평가지표설정시 부서별 업무분석이나 원가구조 분석 등을 통해 업무의 중요도 및 부서의 특성을 감안했는지의 여부, 평가대상부문 설정 및 평가군 분류의 타당성 여부, 평가지표 설정시 피평가부서의 의견수렴 및 참여 여부, 평가지표 설정시 경영목표나 경영계획과의 연계성 및 경영여건의 변화에 대한 대처 여부
		내부평가방법의 적정성: 내부평가단 구성의 적정성 여부, 성과측정 및 평가방법의 객관성 여부, 피평가부서의 평가준비업무 과중 방지 등 평가운영상의 문제점 발견 및 개선노력 여부
평가결과의 피드백 및 그 활용의 적정성	평가결과의 피드백 및 그 활용의 적정성	내부평가와 관련된 정보의 피드백: 내부평가 시기의 적정성 여부, 분기 및 반기의 성과측정 여부 및 성과측정결과가 부서별 목표달성에 대한 동기 부여가 되도록 활용되고 있는지의 여부, 내부평가과정 및 결과에 대한 피평가부서의 수용 여부
		내부평가결과의 경영개선 반영노력 및 그 활용 적정성: 평가결과에 대한 금전적 유인제도운영의 적정성 여부, 평가결과에 대한 비금전적 유인제도 운영의 적정성 여부, 내부평가제도와 내부감사·심사분석 등 타경영관리제도와의 연계성 여부, 내부평가결과가 경영개선 및 목표설정에 반영되고 있는지의 여부

## 11) 1993년 경영평가지표

- 1993년에는 전년과 비교해서 주요사업부문에 포함되어 있던 관리업무비와 인건비관리, 자금관리지표를 별도의 평가부문인 관리효율부문으로 묶어서 평가하였음.

〈표 IV-34〉 1993년 경영평가 공통지표

평가 부문	지표명	가중치					
		금융 및 대규모 제조기관		건설 및 기타 제조기관	진흥 및 서비스 관련기관	특수 회사	
		I	II				
종합 경영 부문	영업수익관리	6	-	-	-	-	
	영업비용관리(일부 기관)	6	-	7~12	9~10	-	
	경영고정자본생산성(일부 기관)	-	12	8~12	-	5	
	책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영 진의 노력	5	5	5	5	5	
	이사회운영의 적정화 노력	2	2	2	2	2	
관리 효율 부문	관리업무비	5	5	5	5	5~10	
	인건비관리	5	5	5	5	5~10	
	자금관리(일부 기관)	-	-	1~3	3~5	2	
경영관 리부 문	전략 경영	경영전략 수립의 적정성	3	3	3	3	3
		경영전략 실행의 효율성	2	2	2	2	2
	관리 제도	인사 및 조직관리의 합리화	4	4	4	4	4~6
		보수관리의 적정성	4	4	4	4	4~6
		예산운용의 효율성	3	3	3	3	3~4
		경영정보관리의 효율성	3	2~3	1~3	1~5	2
	내부 평가	내부평가지표의 합리성 및 평가방법의 적정성	2	2	2	2	2
		평가결과의 피드백 및 그 결과의 적정성	3	3	3	3	3
	연구 개발	기관별 특성을 반영한 지표	4	6	4~6	3~6	4~5

- 주: 1. 금융 및 대규모 제조기관 I에는 산업은행, 중소기업은행, 국민은행, 주택은행의 4개 기관이, II에는 전력공사, 전기통신공사, 담배·인삼공사가 속함.  
2. 기관 특성에 따라 종합경영부문에서 설립목적수행과 관련된 지표, 관리효율부문에 금융비용관리, 재고자산관리, 총원가관리, 인력수준관리, 매출원가관리, 노동생산성 등의 지표를, 경영관리부문에서는 에너지관리와 출자회사관리 지표를 포함해서 평가

□ 종합경영부문에서는 책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력과 이사회 운영의 적정화 노력을 모든 기관에서 공통적으로 평가하였고, 평가내용은 전년도와 동일함.

〈표 IV-35〉 1993년 종합경영부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력	공기업 책임경영 구현을 위한 최고경영층의 경영이념 및 노력
	진취적이고 생동감있는 조직풍토 구축 및 경영정보활동을 위한 최고경영층의 의지 및 노력
	임금의 안정적 조기타결 및 정부지침의 준수, 급여성 복리후생비의 적정운영 등 정부임금정책의 수용 노력
	정부 주요시책에 대한 협조 및 기타 종합경영효율성 제고를 위한 경영진의 노력
이사회운영의 적정화 노력	이사회를 최고정책결정기관으로서 활용하려는 최고경영층의 노력
	이사회 소집절차 및 안전준비의 적정성
	민간이사의 의견이 심의과정에서 활발히 개진되어 수렴되는 정도
	기타 이사회 운영 활성화를 위한 노력

□ 경영관리부문에서는 경영정보관리의 효율성이 새롭게 모든 기관에 공통적으로 적용되었음.

- 전략경영, 인사 및 조직관리의 합리화, 예산운용의 효율성, 내부평가의 내실화 관련지표, 보수관리의 적정성 지표는 전년도와 동일한 내용을 평가받았음.
- 경영정보관리의 효율성 지표에서는 정보시스템계획 개발 및 운영의 효율성, 경영정보시스템의 활용도에 대한 평가가 이루어졌음.

〈표 IV-36〉 1993년 경영관리부문 비계량 공통지표

	평가지표	평가내용
전략경영	경영전략 수립의 적정성	전략수립 절차 및 체계의 합리성, 경영전략의 개발과 운용에 있어서 최고경영자의 역할 및 관여 정도, 국가정책의 변화를 목적 및 목표 설정에 반영한 정도, 환경예측 및 분석에 따른 기회위협요인의 파악, 내부자원 및 능력분석에 다른 기관의 강·약점 파악, 기회위협 및 강·약점을 고려한 새로운 전략의 타당성
	경영전략 실행의 효율성	전략 수행을 위한 실행계획의 적정성, 실행계획의 작성에 있어서 구성원의 관심과 참여 정도, 전략추진을 위한 조직구조의 개선 및 조직활성화, 전략수행의 평가 및 통제체제의 확립, 전략의 실질적 집행 정도

	평가지표	평가내용
관리제도	인사 및 조직관리의 합리화	인사관리: 인사관리 기능이 설립목적 및 경영전략과의 연계성, 각 인사관리기능의 전문성 유지 및 기능간 상호연계성 및 통합, 인사관리운용의 효과
		조직관리: 조직구조의 적정성, 조직 관리제도, 조직개발, 조직관리의 적정성
	보수관리의 적정성	보수수준의 적정성: 동종 및 유사업종의 임금수준, 국민경제적 위치 고려 여부
		보수체계의 합리화: 임금격차의 타당성, 능력주의 임금구조 도입노력 및 실행, 공정한 보상체계 확립노력 및 실시
		보수결정과정의 합리성
	예산운용의 효율성	예산편성: 경영목표, 중·장기경영계획과의 연계성, 예산편성기준 및 절차의 합리성
		예산집행의 합리성: 자본지출 및 경상경비의 합리적 관리, 예산 이·전용의 타당성
		예산집행의 결과분석과 피드백기능의 활성화
		예산절감노력: 부문별 예산절감노력 효과, 절감예산의 타용도 사용 여부
	경영정보 관리의 효율성	물자구매, 공사계약제도 및 절차의 적정성
정보시스템계획 개발 및 운영의 효율성: Master Plan의 적정성과 투자규모의 합리성, 경영전략과의 연계성과 최고경영층의 이해와 지원, 정보자원관리의 합리성, 업무의 개발 및 운영실적과 생산성 관리, 전산사고방지 및 보안대책		
경영정보 관리의 효율성	경영정보시스템의 활용도: 사용자부서의 활용도 및 만족도, 경영층과 사용자부서의 활용을 높이기 위한 노력, 최종사용자 컴퓨팅 환경조성 노력, 정보시스템의 전략적 활용	
내부평가	내부평가지표의 합리성 및 평가방법의 적정성	내부평가지표의 합리성: 평가지표 설정시 부서별 업무분석이나 원가구조 분석 등을 통해 업무의 중요도 및 부서의 특성을 감안했는지의 여부, 평가대상부문 설정 및 평가군 분류의 타당성 여부, 평가지표 설정시 피평가부서의 의견수렴 및 참여 여부, 평가지표 설정시 경영목표나 경영계획과의 연계성 및 경영여건의 변화에 대한 대처 여부
		내부평가방법의 적정성: 내부평가단 구성의 적정성 여부, 성과측정 및 평가방법의 객관성 여부, 피평가부서의 평가준비업무 과중방지 등 평가운영상의 문제점 발견 및 개선노력 여부
내부평가	평가결과의 피드백 및 그 활용의 적정성	내부평가와 관련된 정보의 피드백: 내부평가 시기의 적정성 여부, 분기 및 반기의 성과측정 여부 및 성과측정 결과가 부서별 목표달성에 대한 동기부여가 되도록 활용되고 있는지의 여부, 내부평가과정 및 결과에 대한 피평가부서의 수용 여부
		내부평가결과의 경영개선 반영노력 및 그 활용 적정성: 평가결과에 대한 금전적 유인제도운영의 적정성 여부, 평가결과에 대한 비금전적 유인제도운영의 적정성 여부, 내부평가제도와 내부감사·심사분석 등 타경영관리제도와 연계성 여부, 내부평가결과가 경영개선 및 목표설정에 반영되고 있는지의 여부

12) 1994년 경영평가지표

□ 1994년에는 기관에 공통적으로 적용되는 지표가 전년과 동일하였으며, 가중치에 있어서도 전년과 비교해서 큰 차이가 없었음 (<표 IV-37> 참조).

<표 IV-37> 1994년 경영평가 공통지표

평가 부문	지표명	가중치					
		금융 및 대규모 제조기관		건설 및 기타 제조기관	진흥 및 서비스 관련기관	특수 회사	
		I	II				
종합 경영 부문	영업수익관리	6	-	-	-	-	
	영업비용관리(일부 기관)	6	-	8~12	8	-	
	경영고정자본생산성(일부 기관)	-	12	8~12	-	5	
	책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력	5	5	5	5	5	
	이사회운영의 적정화 노력	2	2	2	2	2	
관리 효율 부문	관리업무비	5	5	5	5	5~10	
	인건비관리	5	5	5	5	5~10	
	자금관리(일부 기관)	-	-	1~3	0~5	-	
경영관 리부 문	전략 경영	경영전략 수립의 적정성	3	3	3	3	3
		경영전략 실행의 효율성	2	2	2	2	2
	관리 제도	인사 및 조직관리의 합리화	4	4	4	4	2~4
		보수관리의 적정성	4	4	4	4	4~6
		예산운용의 효율성	3	3	3	3	3~4
		경영정보관리의 효율성	3	2~3	1~3	2~5	2
	내부 평가	내부평가지표의 합리성 및 평가방법의 적정성	2	2	2	2	2
		평가결과의 피드백 및 그 결과의 적정성	3	3	3	3	3
	연구 개발	기관별 특성을 반영한 지표	4	6	4~6	3~5	4~5

주: 1. 금융 및 대규모 제조기관 I에는 산업은행, 중소기업은행, 국민은행, 주택은행의 4개 기관이, II에는 전력공사, 전기통신공사, 담배·인삼공사가 속함  
 2. 기관 특성에 따라 종합경영부문에서 설립목적수행과 관련된 지표, 관리효율부문에 금융비용관리, 재고자산관리, 총원가관리, 인력수준관리, 매출원가관리, 노동생산성 등의 지표를, 경영관리부문에서는 에너지관리와 출자회사관리 지표를 포함해서 평가

- 종합경영부문을서 평가지표는 전년과 동일하지만, 평가내용은 상이함.
- 책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력에서는 투자기관 경영혁신 등 정부 주요정책 방향에의 참여 노력이 추가적으로 평가대상에 포함되었음.

〈표 IV-38〉 1994년 종합경영부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력	공기업 책임경영 구현을 위한 최고경영층의 지도이념 및 노력
	진취적이고 생동감있는 조직풍토 구축 및 경영정보 활용을 위한 최고경영층의 의지 및 노력
	임금의 안정적 조기타결 및 정부지침의 준수, 급여성 복리후생비의 적정운영 등 정부임금정책의 수용 노력
	투자기관 경영혁신 등 정부 주요정책 방향에의 참여 노력
	기타 종합경영효율성 제고를 위한 경영진의 노력
이사회운영의 적정화 노력	이사회를 최고정책결정기관으로서 활용하려는 최고경영층의 노력
	이사회 소집절차 및 안건준비의 적정성
	민간이사의 의견이 심의과정에서 활발히 개진되어 수렴되는 정도
	기타 이사회 운영 활성화를 위한 노력

- 경영관리부문의 전략경영에서는 전략수립이 일정 수준 이상 이뤄졌다고 보고 전략수립절차 및 체계의 합리성과 관련된 내용은 평가에서 제외되었음.
- 인사 및 조직관리의 합리화, 경영정보관리의 효율성, 내부평가는 전년도와 동일한 내용을 평가받았으며, 보수관리의 적정성에서는 보수수준의 적정성과 보수체계의 합리성 외에 노사협력체제의 구축을 평가하였음.

〈표 IV-39〉 1994년 경영관리부문 비계량 공통지표

	평가지표	평가내용
전략경영	경영전략 수립의 적정성	경영전략의 개발과 운용에 있어서 최고경영자의 관여 정도, 국가정책의 변화를 목적 및 목표설정에 반영한 정도, 환경예측과 분석에 따른 기회위협요인의 파악, 내부자원 및 능력분석에 따른 기관의 강·약점 파악, 기회위협 및 강·약점을 고려한 새로운 전략의 타당성
	경영전략 실행의 효율성	전략 수행을 위한 실행계획의 적정성, 실행계획의 작성에 있어서 구성원의 관심과 참여 정도, 전략추진을 위한 조직구조의 개선 및 조직활성화, 전략수행의 평가 및 통제체제의 확립, 계획의 실질적 집행 정도
관리제도	인사 및 조직관리의 합리화	인사관리: 인사관리 기능의 설립목적 및 경영전략과의 일관성, 각 인사관리기능의 전문성, 기능간 상호연계성 및 조직·보수관리와의 연계성, 인사관리운용의 효과
		조직관리: 조직구조의 적정성, 조직관리제도, 조직개발, 조직관리 운용의 효과
	보수관리의 적정성	보수수준의 적정성: 국민경제적 지위 및 생산성 향상노력 고려, 복지제도의 적정성 및 보수수준과의 통합성 고려
		보수체계의 합리성: 학력·직종·근속 등에 따른 임금체계의 공정성 제고 노력, 능력·성과·직무 중심의 임금체계 도입노력 및 실행, 인사 조직관리와의 연계성
		노사협력체계의 구축: 각 노사관계 기능의 적정성 및 전문성 제고 노력과 실행, 노사대화창구 및 근로자 참여의 제도화 및 다양화 노력과 실행, 생산성 향상을 위한 노사의 공동노력과 실행
	예산운용의 효율성	예산편성: 경영목표, 중·장기 경영계획과의 연계성, 예산편성기준 및 절차의 합리성
		예산집행의 합리성: 자본지출 및 경상경비의 합리적 관리, 예산 이·전용의 타당성
예산집행의 결과분석과 피드백기능의 활성화		
예산절감노력: 부문별 예산절감노력 효과, 절감예산의 타용도 사용 여부		
물자구매제도의 개선: 물자구매 및 수급관리의 적시성, 품질향상 노력		
경영정보 관리의 효율성	공사계약제도의 개선: 적정시공업체의 선정을 위한 시장조사 등 정보수집활용 정도, 공사대금 및 물품대금 지급시기의 적정성	
	정보시스템계획 개발 및 경영의 효율성: 마스터플랜의 적정성과 투자규모의 합리성, 경영전략과의 연계성과 최고경영층의 이해와 지원, 정보자원관리의 합리성, 업무의 개발 및 운영실적과 생산성 관리, 전산사고 방지 및 보안 대책	
		경영정보시스템의 활용도: 사용자부서의 활용도 및 만족도, 경영층과 사용자부서의 활용을 높이기 위한 노력, 최종사용자 컴퓨팅 환경조성 노력, 정보시스템의 전략적 활용

	평가지표	평가내용
내부평가	내부평가지표의 합리성 및 평가방법의 적정성	내부평가지표의 합리성: 평가지표설정시 부서별 업무분석이나 원가구조 분석 등을 통해 업무의 중요도 및 부서의 특성을 감안했는지의 여부, 평가대상부문 설정 및 평가군 분류의 타당성 여부, 평가지표 설정시 피평가부서의 의견수렴 참여 여부, 평가지표 설정시 경영목표나 경영계획과의 연계성 및 경영여건의 변화에 대한 대처 여부 내부평가방법의 적정성: 내부평가단 구성의 적정성 여부, 성과측정 및 평가방법의 객관성 여부, 피평가부서의 평가준비업무 과중방지 등 평가운영상의 문제점 발견 및 개선노력 여부
	평가결과와 피드백 및 그 활용의 적정성	내부평가와 관련된 정보의 피드백: 내부평가 시기의 적정성 여부, 분기 및 반기의 성과측정 여부 및 성과측정결과가 부서별 목표달성에 대한 동기부여가 되도록 활용되고 있는지의 여부, 내부평가과정 및 결과에 대한 피평가부서의 수용 여부 내부평가결과의 경영개선 반영 노력 및 그 활용의 적정성: 평가결과에 대한 금전적 유인제도운영의 적정성 여부, 평가결과에 대한 비금전적 유인제도운영의 적정성 여부, 내부평가제도와 내부감사·심사분석 등 타경영관리제도와 연계성 여부, 내부평가결과가 경영개선 및 목표설정에 반영되고 있는지의 여부

13) 1995년 경영평가지표

□ 1995년에는 종합경영부문에서 경영개선조건부 임금인상의 적정성 지표가 새롭게 적용되었으며, 전략경영과 관련된 지표가 통합되었음.

〈표 IV-40〉 1995년 경영평가 공통지표

평가 부문	지표명	가중치				
		금융 및 대규모 제조기관		건설 및 기타 제조기관	진흥 및 서비스 관련기관	특수 회사
		I	II			
종합 경영 부문	영업수익관리	6	-	-	-	-
	영업비용관리 (일부기관)	6	-	8~12	8	-
	경영고정자본생산성	-	12	8~12	-	-
	책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력	7	7	7	7	7
	경영개선조건부 임금인상의 적정성	3	3	3	3	3

평가 부문	지표명	가중치				
		금융 및 대규모 제조기관		건설 및 기타 제조기관	진흥 및 서비스 관련기관	특수 회사
		I	II			
관리 효율 부문	관리업무비	5	5	5	5	5~10
	인건비관리	5	5	1~5	5	5~10
	자금관리(일부 기관)	-	-	2~3	3~5	-
경영 관리 부문	전략경영 체계확립 및 실행의 적정성	3	3	3	3	3~6
	인사 및 조직관리의 합리화	3	3	4	3~4	3~6
	보수관리의 적정성	2	2	3	2~3	2~6
	노사관리의 합리화	2	2	2	2	(일부 기관)
	예산운용의 효율적 관리	3	2~3	3	3	3
	경영정보관리의 효율성	3	2	2~3	1~5	2
	내부평가제도의 효율적 운영	3	3	3~5	5	(일부 기관)
	연구개발체제의 적정성과 결과의 활용도	2	2	2~3	1~3	1~3
기관별 특성을 반영한 연구개발 관련 지표(기관별로 상이)	1	2~3	2~3	2	(일부 기관)	

주: 1. 금융 및 대규모 제조기관 I에는 산업은행, 중소기업은행, 주택은행의 3개 기관이, II에는 전력공사, 전기통신공사, 담배·인삼공사가 속함.  
 2. 기관 특성에 따라 관리효율부문에 금융비용관리, 재고자산관리, 총원가관리, 노동생산성, 인력수준관리, 매출원가관리지표를, 경영관리부문에서는 에너지관리와 출자회사관리 지표를 포함해서 평가

□ 종합경영부문에서는 전년과 다르게 이사회 운영과 관련된 부분이 책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력의 평가내용에 포함되는 대신에 경영개선조건부 임금인상의 적정성 지표가 새롭게 평가대상에 포함되었음.

〈표 IV-41〉 1995년 종합경영부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력	공기업 책임경영 구현을 위한 최고경영층의 경영이념 설정과 이를 뒷받침할 수 있는 경영계획의 수립 및 추진 노력
	정보기술 향상을 비롯한 경영환경 변화에 대응한 경영 혁신 노력
	기관의 일체감을 조성하고 활력있는 근무여건을 마련하기 위한 조직풍토의 구축과 노사간 협조체제 조성 노력
	정부 주요정책의 수용정도와 정부정책 형성과정에서의 최고경영층의 선도적 참여 노력
경영개선조건부 임금인상의 적정성	이사회의 경영정책 수립 정도와 이사회 운영의 내실화 노력
	경영개선조건의 달성여부
	경영개선조건 달성을 위한 노력 정도

- 경영관리부문에서는 전략경영과 관련된 지표가 전략경영체계 확립 및 실행의 적정성으로 통합되었으며, 보수관리의 합리화에 포함되어 있던 노사관리의 합리화가 별도 지표로 신설되었음.

〈표 IV-42〉 1995년 경영관리부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
전략경영의 체계확립 및 실행의 적정성	기업비전 설정의 적정성 및 명확성, 환경분석·내부분석의 치밀도 및 적정성, 장기전략 도출의 대비전, 내·외부 분석과의 연계성 및 적정성, 전략수행을 위한 단계별 실행계획 설정, 전략추진을 위한 경영혁신 노력, 전략의 실질적 집행노력
인사 및 조직관리의 합리화	인사관리: 인사관리 기능의 설립목적 및 경영전략과의 연계성, 각 인사기능의 전문성, 기능간 상호연계성 및 조직·보수관리 및 노사관리와의 연계성, 인사관리운용의 효과
	조직관리: 조직구조의 적정성, 조직 관리제도, 조직개발, 조직구조 운용의 효과
보수관리의 적정성	보수수준의 적정성: 국민경제적 지위 및 생산성 향상 노력 고려, 복지제도의 적정성 및 보수수준과의 통합성 고려
	보수체계의 합리성: 학력, 직종, 근속 등에 따른 임금체계의 공정성 제고 노력, 능력·성과·직무 중심의 임금체계 도입 노력 및 실행, 인사·조직관리와의 연계성

평가지표	평가내용
노사관리의 합리화	각 노사관계기능의 적정성 및 전문성 제고 노력과 실행, 노사대화창구 및 근로자 참여의 제도화 및 다양화 노력과 실행, 생산성 향상을 위한 노사의 공동노력과 실행
예산운용의 효율적 관리	예산편성: 경영목표, 중·장기경영계획과의 연계성, 예산편성기준 및 절차의 합리성
	예산집행의 합리성: 자본지출 및 경상경비의 합리적 관리, 예산 이·전용의 타당성
	예산집행의 결과분석과 피드백기능의 활성화
	예산절감노력: 부문별 예산절감노력 효과, 절감예산의 타용도 사용 여부
경영정보 관리의 효율성	물자구매, 공사계약절차 및 제도의 적정성
	정보시스템계획 개발 및 운영의 효율성: 마스터 플랜의 적정성과 투자규모의 합리성, 경영전략과의 연계성과 최고경영층의 이해와 지원, 정보자원관리의 합리성, 업무의 개발 및 운영실적과 생산성 관리, 전산사고 방지 및 정보관리 보안
내부평가제도의 효율적 운영	정보시스템의 활용도 : 사용자부서의 활용도 및 만족도, 경영층과 사용자부서의 활용을 높이기 위한 노력, 최종사용자 컴퓨팅 환경조성 노력, 정보시스템의 전략적 활용
	내부평가지표 및 평가방법의 적정성: 평가지표 설정시 피평가부서의 의견수렴 및 참여 여부, 평가지표 설정시 경영목표나 경영계획과의 연계성 및 경영여건의 변화에 대한 대처 여부, 성과측정 및 평가방법의 객관성 여부
	내부평가결과의 경영개선 반영 노력 및 그 활용의 적정성: 평가결과에 대한 금전적, 비금전적 유인제도 운영의 적정성 여부, 내부평가제도와 내부감사, 심사분석 등 타경영관리제도와의 연계성 여부, 내부평가결과가 경영개선 및 목표설정 등에 반영되고 있는지의 여부

- 인사 및 조직관리의 합리화, 예산운영의 효율적 관리, 내부평가제도의 효율적 운용, 경영정보관리의 효율성 지표는 평가내용이 전년과 유사함.
- 관리효율부문에서는 관리업무비와 인건비관리가 공통지표로 사용되었고, 자금관리가 일부 기관에 적용되었음.
  - 기관에 따라서 금융비용관리, 재고자산관리, 총원가관리, 노동생산성, 인력수준관리, 매출원가관리지표를 추가적으로 평가하였음.
- 기관의 특성을 반영해서 개발된 연구개발 지표를 기관별로 적용하였으며 연구개발체제의 적정성과 결과의 활용도를 공통 평가내용으로 포함시켰음.

□ 에너지관리와 출자회사관리지표는 관련된 기관에 한해 적용되었음.

#### 14) 1996년 경영평가지표

□ 1996년에는 특수회사가 평가대상에서 제외되어 평가유형이 금융 및 대규모 제조기관  
과 건설 및 기타제조기관, 진흥 및 서비스관련기관의 3개 유형으로 줄어들었음.

〈표 IV-43〉 1996년 경영평가 공통지표

평가 부문	공통지표	가중치		
		금융 및 대규모 제조기관	건설 및 기타 제조기관	진흥 및 서비스 관련기관
종합 경영 부문	영업비용 관리(일부 기관)	-	8~12	8
	경영고정자본생산성	12	8~12	-
	책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력	8	8	8
관리 효율 부문	관리업무비	5	5	5
	인건비관리	5	5	5
	자금관리(일부 기관)	3	1~3	3~5
경영 관리 부문	전략경영 체계확립 및 실행의 적정성	2	2	2
	인사 및 조직관리의 합리화	3	4	4
	보수관리의 적정성	2~3	3	3
	노사관리의 합리화	2	2	2
	예산운용의 효율적 관리	2~3	3	3
	경영정보관리의 효율성	2~3	1~3	2~3
	내부평가제도의 합리성 및 평가방법의 적정화	2	2~3	3
	평가결과의 피드백 및 그 활용의 적정성	3	3	3
	연구개발체제의 적정성과 결과의 활용도	2	1~3	2
	기관별 특성을 반영한 연구개발 관련 지표(기관별로 상이)	1~3	1~3	1~2

주: 기관 특성에 따라 관리효율부문에 금융비용관리, 재고자산관리, 총원가관리, 노동생산성, 인력수준관리, 매출원가관리지표를, 경영관리부문에서는 에너지관리와 출자회사관리 지표를 포함해서 평가

- 종합경영부문에서는 책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력이 모든 기관에 공통적으로 적용되었음.
- 정보기술 향상을 비롯한 경영환경 변화에 대응한 경영진의 노력은 경영정보관리의 효율성 지표로 평가내용이 통합되었음.

〈표 IV-44〉 1996년 종합경영부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력	공기업 책임경영 구현을 위한 최고경영층의 경영이념 설정 및 경영환경 변화에 대응한 경영혁신 노력과 이를 뒷받침할 수 있는 경영계획의 수립 및 추진 노력
	기관의 일체감을 조성하고 활력있는 근무여건을 마련하기 위한 최고경영층의 조직풍토 구축과 노사간 협조체제 조성을 위한 노력
	정부의 주요정책의 수용 정도와 정부정책 수립과정에서의 최고경영층의 기여도
	이사회의 경영정책 수립 과정에서의 기여도와 이사회 운영의 내실화 노력

- 금융 및 대규모제조기관과 건설 및 기타제조기관에는 경영고정자본생산성을 공통 적용하였고, 건설 및 기타제조기관과 진흥 및 서비스관련 일부 기관에서는 영업비용관리 지표를 적용하였음.
- 관리효율부문에서는 관리업무비와 인건비관리지표가 모든 기관에 공통적으로 적용 되었으며, 자금관리지표가 일부기관에 적용되었음.
- 기관에 따라 금융비용관리와 재고자산관리, 총원가관리, 노동생산성, 인력수준관리, 매출원가관리지표를 추가적으로 평가함.
- 경영관리부문은 전년도와 동일한 지표를 사용하고 가중치에 있어서도 큰 변화가 없었음.

〈표 IV-45〉 1996년 경영관리부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
전략경영의 체계확립 및 실행의 적정성	기업비전의 대내 의사소통체계의 적정성 및 조직원 공유도, 환경분석·내부분석의 치밀도 및 적정성, 장기전략 및 장기경영계획의 대비전, 내외부 분석과의 연계성 및 적정성, 단기계획의 중장기전략 및 계획과의 연계성, 비전달성과 전략추진에의 주요 장애요인을 극복하려는 노력과 가시적 성과
인사 및 조직관리의 합리화	인사관리: 인사관리 기능의 설립목적 및 경영전략과의 연계성, 각 인사관리기능의 전문성, 기능간 상호연계성 및 조직·보수관리 및 노사관리와의 연계성, 인사관리 운용의 효과, 내부평가결과의 인사관리 반영 노력
	조직관리: 조직구조의 적정성, 조직 관리제도, 조직개발, 조직구조 운용의 효과, 내부평가결과의 조직관리 반영노력
보수관리의 적정성	보수수준의 적정성: 국민경제적 위치 및 생산성향상 노력 고려, 복지제도의 적정성 및 보수수준과의 통합적 고려
	보수체계의 합리성: 학력·직종·근속 등에 따른 임금체계의 공정성 제고 노력, 능력·성과·직무중심의 임금체계 도입 노력 및 실행, 인사·조직관리와의 연계성, 내부평가결과의 보수관리 반영 노력
노사관리의 합리화	각 노사관계 기능의 적정성 및 전문성 제고 노력과 실행, 조직전임자 축소 등 노조지원제도의 적정성, 노사대화창구 및 근로자 참여의 제도화 및 다양화 노력과 실행, 생산성 향상을 위한 노사의 공동노력과 실행, 적정내부평가제도 확립을 위한 노사의 공동노력과 실행
예산운용의 효율적 관리	'97년도 예산편성: 경영목표, 중장기경영계획과의 연계성, 예산편성기준 및 절차의 합리성, 자본예산 타당성 분석의 개선
	'96년도 예산집행의 합리성: 자본지출 및 경상경비의 합리적 관리, 예산 이·전용의 타당성, 예산에 대비한 집행의 분기별 균형성
	예산집행의 결과분석과 피드백 기능의 활성화: '96년도 예·결산 차이분석의 '97년도 예산에 반영의 적정성
	예산절감노력, 절감예산의 타용도 사용 여부
	물자구매·공사계약절차 및 제도의 적정성
경영정보 관리의 효율성	정보시스템계획 개발 및 운영의 효율성 : 마스터플랜의 적정성과 투자규모의 합리성, 경영전략과의 연계성과 최고경영층의 이해와 지원, 정보자원관리의 합리성, 업무의 개발 및 운영실적과 생산성 관리, 전산사고 방지 및 정보관리 보안
	경영정보시스템의 활용도 : 사용자부서의 활용도 및 만족도, 경영층과 사용자부서의 활용을 높이기 위한 노력, 최종사용자 컴퓨팅 환경조성 노력, 정보시스템의 전략적 활용

평가지표	평가내용
내부평가 제도의 합리성 및 평가방법의 적정화	내부평가지표의 합리성: 평가지표설정시 부서별 업무 및 비용구조분석 등을 통해 업무의 중요도 및 부서의 특성 고려, 평가대상부문 설정 및 평가군 분류의 타당성, 평가지표 설정시 경영목표나 경영계획과의 연계성 증대
	내부평가방법의 적정성: 내부평가제도와 타경영수단과의 적절한 관계형성, 내부평가단 구성의 적정성, 성과측정 및 평가방법의 객관성, 피평가부서의 평가준비업무 과중방지 등 평가운영상의 문제점 자체 개선
평가결과의 피드백 및 그 활용의 적정성	내부평가와 관련된 정보의 피드백: 내부평가 시기의 적정성, 분기 및 반기의 성과측정과 그 결과의 부서별 목표달성에 대한 동기부여 정도
	내부평가결과의 경영개선 반영노력 및 그 활용의 적정성: 평가결과에 대한 금전 및 비금전 유인제도 운영의 적정성, 심사분석, 내부감사 등 타경영관리제도와와의 연계, 내부평가결과의 경영개선 및 새 목표설정에 대한 반영
	내부평가의 제도화 정도: 평가지표 설정시 피평가부서의 참여와 적절한 개선 정도, 내부평가과정 및 결과에 대한 피평가부서의 수용, 내부평가지표와 운영방법 그리고 결과의 장기적 개선방안 노력

15) 1997년 경영평가지표

□ 1997년의 경영평가 공통지표는 <표 IV-46>과 같음.

<표 IV-46> 1997년 경영평가 공통지표

평가 부문	공통지표	가중치		
		금융 및 대규모 제조기관	건설 및 기타 제조기관	진흥 및 서비스 관련기관
종합 경영 부문	영업비용관리	-	7	7
	경영고정자본생산성	7	-	-
	책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력	8	8	8
	노동생산성	7	7	7
관리 효율 부문	관리업무비	5	5	5
	인건비관리	5	5	5
	자금관리	4~5	2~4	2~5

평가 부문	공통지표	가중치		
		금융 및 대규모 제조기관	건설 및 기타 제조기관	진흥 및 서비스 관련기관
경영 관리 부문	전략경영 체계확립 및 실행의 적정성	2	2	2
	인사 및 조직관리의 합리화	3	3~5	4
	보수관리의 적정성	2	2~3	3
	노사관리의 합리화	2	2	2
	예산운용의 효율적 관리	3~4	3~4	3~4
	경영정보관리의 효율성	3~4	2~3	2~5
	내부평가제도의 합리성 및 평가결과 활용의 적정성	5	5	5
	연구개발체제의 적정성과 결과의 활용도	2	2~3	2~3
	기관별 특성을 반영한 연구개발 관련 지표 (기관별로 상이)	2~3	2~3	2~3

주: 기관 특성에 따라 관리효율부문에 금융비용관리, 재고자산관리, 총원가관리, 노동생산성, 인력수준관리, 매출원가관리지표를 포함해서 평가

- 종합경영부문에서는 노동생산성과 책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력이 모든 기관에 공통적으로 적용된 지표임.
- 평가내용 중 정부 주요정책의 수용 정도와 정부정책 수립과정에서의 최고경영층의 기여도가 에너지 절약 등 정부 주요정책 수용 정도로 평가대상이 명확해졌음.

〈표 IV-47〉 1997년 종합경영부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력	공기업 책임경영 구현을 위한 최고경영층의 경영이념 설정 및 경영환경 변화에 대응한 경영혁신 노력과 이를 뒷받침할 수 있는 경영계획의 수립 및 추진 노력
	기관의 일체감을 조성하고 활력있는 근무여건을 마련하기 위한 최고경영층의 조직풍토 구축과 노사간 협조체제 조성을 위한 노력
	에너지 절약 등 정부 주요정책의 수용 정도
	이사회의 경영정책 수립 과정에서의 기여도와 이사회 운영의 내실화 노력

- 금융 및 대규모 제조기관에는 경영고정자본생산성이 공통적으로 적용되었고, 건설 및 기타제조기관과 진흥 및 서비스관련 일부 기관에는 영업비용관리지표가 적용되었음.

- 경영관리부문에서 전략경영 체계확립 및 실행의 적정성, 인사 및 조직관리의 합리화, 예산운용의 효율적 관리, 보수관리의 적정성, 내부평가제도의 합리성 및 평가결과 활용의 적정성, 노사관리의 합리화 지표는 전년도와 유사한 내용을 평가받았음.

〈표 IV-48〉 1997년 경영관리부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
전략경영 체계확립 및 실행의 적정성	기업비전의 대내 의사소통체계의 적정성 및 조직원 공유도, 환경분석·내부분석의 치밀도 및 적정성, 장기전략 및 장기경영계획의 대비전 내외부 분석과의 연계성 및 적정성, 단기계획의 중장기 전략 및 계획과의 연계성, 비전달성과 전략추진에의 주요 장애요인을 극복하려는 노력과 가시적 성과
인사 및 조직관리의 합리화	인사관리: 인사관리 기능의 설립목적 및 경영전략과의 연계성, 각 인사기능의 전문성, 기능간 상호연계성 및 조직·보수관리 및 노사관리와의 연계성, 인사관리 운용의 효과, 내부평가결과의 인사관리 반영 노력
	조직관리: 조직구조의 적정성, 조직관리 제도, 조직개발, 조직구조운용의 효과, 내부평가결과의 조직관리 반영 노력
보수관리의 적정성	보수수준의 적정성: 국민경제적 위치 및 생산성 향상노력 고려, 복지제도의 공정성 및 보수수준과의 통합적 고려
	보수체계의 합리성: 학력, 직종, 근속 등에 따른 임금체계의 공정성 제고 노력, 능력·성과·직무 중심의 임금체계 도입노력 및 실행, 인사·조직관리와의 연계성, 내부평가결과의 보수관리 반영 노력
노사관리의 합리화	각 노사관계기능의 적정성 및 전문성 제고 노력과 실행, 조직전임자 축소 등 노조지원제도의 적정성, 노사대화창구 및 근로자 참여의 제도화 및 다양화 노력과 실행, 생산성 향상을 위한 노사의 공동노력과 실행, 적정내부평가제도 확립을 위한 노사의 공동노력과 실행
예산운용의 효율적 관리	'98년도 예산편성: 경영목표, 중·장기경영계획과의 연계성, 예산편성기준 및 절차의 합리성, 자본예산 타당성 분석의 개선
	'97년도 예산집행의 합리성: 자본예산의 합리적 집행, 경상경비의 합리적 집행, 예산에 대비한 경상경비의 분기별 균형성, 예산 이·전용의 타당성
	예산집행의 결과분석과 피드백 기능의 활성화: '97년도 예·결산 차이분석의 '98년도 예산 반영의 적정성
	예산절감 노력: 자본예산의 절감 노력, 경상경비의 절감 노력, 예산 절감 효과의 측정방법 개선, 절감예산의 타용도 사용 여부
	물자구매, 공사계약 절차 및 제도의 적정성

평가지표	평가내용
경영정보 관리의 효율성	경영전략/혁신계획과 정보기술의 연계: 정보시스템의 전략적 활용, 최고경영층의 이해와 지원, 중·장기 정보시스템 계획과 투자의 적정성, 정보기술을 활용한 경영혁신 노력
	정보통신시스템의 구축 및 활용: 사용자부서의 활용도 및 만족도, 정보기술을 활용한 업무 효율화 노력, 관련 정보의 개발 및 제공 노력, 정보시스템 기능의 재정비, 정보시스템 부문의 합리적 인력관리, 전산사고 방지 및 보안대책
내부평가 제도의 합리성 및 평가결과 활용의 적정성	내부평가지표의 합리성: 평가군 분류 및 평가단위 설정의 타당성, 평가지표 설정시 경영계획 및 경영목표와의 연계성, 평가지표 설정시 업무의 중요도 분석의 합리성, 평가지표 설정시 피평가부서의 의견수렴의 타당성, 평가군별 계량지표 비율의 적정성
	내부평가방법의 적정성: 내부평가단 구성 및 운영의 합리성, 성과측정 및 평가방법의 객관성, 내부평가 준비를 위한 피평가부서의 업무과중 방지 노력
	내부평가결과 활용의 적정성: 평가결과에 대한 금전적 인센티브 유인제도의 적정성, 평가결과에 대한 비금전적 인센티브 유인제도의 적정성, 내부평가제도와 인사고과, 내부감사, 심사분석 등 타경영관리제도와의 연계성
	내부평가지시의 적정성 및 내부평가제도 정착 노력: 내부평가편람 작성 및 배포시기의 적정성, 내부평가지시의 적정성, 중간평가 여부 및 중간평가 활용의 적정성, 내부평가제도의 수용성 제고 및 홍보활동 노력, 평가결과에 대한 피평가부서의 의견수렴 및 제도개선 노력

- 관리효율부문에서는 관리업무비와 인건비 관리가 공통 적용되었고 일부 기관에는 자금관리 지표가 적용되었음.
  - 기관에 따라 금융비용관리, 재고자산관리, 총원가관리, 노동생산성, 인력수준관리, 매출원가관리지표를 추가적으로 평가하였음.
- 출자회사가 있는 경우에는 전년과 달리 주요사업부문의 기타사업에서 출자회사의 효율적 관리를 평가하였음.

16) 1998년 경영평가지표

- 1998년에는 평가유형이 건설 및 제조기관과 진흥 및 서비스기관의 2개 유형으로 줄어들었고, 전년에 비해 계량지표의 수가 대체적으로 줄어들었음.

〈표 IV-49〉 1998년 경영평가 공통지표

평가 부문	공통지표	가중치	
		건설 및 제조기관	진흥 및 서비스기관
종합 경영 부문	경영고정자본생산성	7	-
	책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력	8	8
	노동생산성	7	7
관리 효율 부문	관리업무비	5	5
	인건비관리	5	5
	자금관리(일부 기관)	2~4	2~5
경영 관리 부문	전략경영 체계확립 및 실행의 적정성	2	2
	인사 및 조직관리의 합리화	2~4	4
	보수관리의 적정성	2~3	3
	노사관리의 합리화	2	2
	예산운용의 효율적 관리	4	3~4
	경영정보관리의 효율성	2~3	2~5
	내부평가제도의 합리성 및 평가결과 활용의 적정성	5	5
	연구개발체제의 적정성과 결과의 활용도	2	2~3
	기관별 특성을 반영한 연구개발 관련 지표 (기관별로 상이)	1~2	2

- 종합경영부문에서 노동생산성지표가 모든 기관에 공통적으로 적용되었으며 건설 및 제조기관에서는 경영고정자본생산성 지표가 공통 적용되었음.
- 종합경영부문의 책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력 지표에서는 전년과 달리 정부의 퇴직금지침 준수 등 정부정책 수용을 위한 경영진의 추진노력과 국제수지개선 및 에너지절약을 위한 경영진의 경영계획 수립 및 추진노력이 평가대상에 포함되었음.

〈표 IV-50〉 1998년 종합경영부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력	공기업 책임경영 구현을 위한 최고경영층의 경영이념 설정 및 경영환경 변화에 대응한 경영혁신 노력과 이를 뒷받침할 수 있는 경영계획의 수립 및 추진 노력
	정부의 퇴직금지침 준수 등 정부정책 수용을 위한 경영진의 추진 노력
	국제수지개선 및 에너지절약을 위한 경영진의 경영계획 수립 및 추진 노력
	이사회의 경영정책수립과정에서의 기여도와 이사회 운영의 내실화 노력

- 관리효율부문에서는 관리업무비와 인건비관리를 전 기관에 공통적으로 적용하고 일부 기관에 한해 자금관리지표를 평가하였음.
- 경영관리부문은 전년도와 평가지표가 동일하였으며, 금융 및 대규모 제조기관과 건설 및 기타제조기관이 건설 및 제조기관 유형으로 통합되면서 가중치가 조정되었으나 그 변화의 정도는 크지 않았음.

〈표 IV-51〉 1998년 경영관리부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
전략경영의 체계확립 및 실행의 적정성	기업비전의 구체성 및 조직원 공유도, 장기전략 및 중장기경영계획의 기업비전과의 연계성과 중장기경영계획의 계량성, 경영지표의 명확성과 실행계획의 수립, 장기전략, 중장기경영계획과 경영지표 추진의 가시적 성과와 비전 달성 정도
인사 및 조직관리의 합리화	인사관리: 인사관리 기능의 설립목적 및 경영전략과의 연계성, 각 인사관리 기능의 전문성, 기능간 상호연계성 및 조직·보수관리 및 노사관리와의 연계성, 인사관리 운용의 효과, 내부평가결과의 인사관리 반영 노력
	조직관리: 조직구조의 적정성, 합리적 조직관리제도, 조직개발, 조직구조 운용의 효과, 내부평가결과의 조직관리 반영 노력
보수관리의 적정성	보수수준의 적정성: 국민경제적 위치 및 생산성 향상노력 고려, 복지제도의 공정성 및 보수수준과의 통합적 고려
	보수체계의 합리화: 학력·직종·근속·군경력인정 등에 따른 임금체계의 개선 및 공정성 제고 노력, 능력·성과·직무중심의 임금체계 도입 노력 및 실행, 인사·조직관리와의 연계성, 내부평가결과의 보수관리 반영 노력
노사관리의 합리화	각 노사관계기능의 적정성 및 전문성 제고 노력과 실행, 조직전임자의 적정운영과 노조지원제도의 적정성, 노사대화창구 및 근로자 참여의 제도화 및 다양화 노력과 실행, 생산성 향상을 위한 노사의 공동노력과 실행, 적정내부평가제도 확립을 위한 노사의 공동노력과 실행

평가지표	평가내용
예산운용의 효율적 관리	'99년도 예산편성: 경영목표, 중장기경영계획과의 연계성, 예산편성기준 및 절차의 합리성, 자본예산 타당성 분석의 개선
	'98년도 예산집행의 합리성: 자본예산의 합리적 집행, 경상경비의 합리적 집행, 예산에 대비한 경상경비의 분기별 균형성, 예산 이·전용의 타당성
	예산집행의 결과분석과 피드백 기능의 활성화: '98년도 예·결산 차이분석의 '99년도 예산 반영의 적정성
	예산절감 노력: 자본예산의 절감 노력, 경상경비의 절감 노력, 예산절감 효과의 측정방법 개선, 절감예산의 타용도 사용여부
	물자구매, 공사계약 절차 및 제도의 적정성
경영정보관리의 효율성	경영전략·혁신계획과 정보기술의 연계 : 정보시스템의 전략적 구축, 중장기 정보시스템 계획과 투자의 적정성, 정보기술을 활용한 생산성 향상 및 경영개선 전략, 정보기술을 활용한 경영혁신 노력
	정보통신시스템의 구축 및 활용 : 사용자부서의 활용도 및 만족도, 정보기술을 활용한 업무 효율화 노력, 관련 정보의 개발 및 제공 노력, 정보시스템의 신기술 적용 실적, 정보시스템 부문의 합리적 인력관리 및 외부자원 활용, 전산사고 방지 및 보안대책
내부평가제도의 합리성 및 평가결과 활용의 적정성	내부평가지표의 합리성: 평가군 분류 및 평가단위 설정의 타당성, 평가지표 설정시 경영계획 및 경영목표와의 연계성, 평가지표 설정시 사업목적달성을 위한 효율성 제고 노력, 평가지표 설정시 피평가부서의 의견수렴의 타당성, 평가군별 계량지표 비율의 적정성
	내부평가방법의 적정성: 내부평가단 구성 및 운영의 합리성, 평가결과의 수용도 증대를 위한 성과측정 및 평가방법의 개선 노력, 내부평가 준비를 위한 피평가부서의 업무과중 방지 노력
	내부평가결과 활용의 적정성: 평가결과에 대한 금전적 인센티브 유인제도의 적정성, 평가결과에 대한 비금전적 인센티브 유인제도의 적정성, 내부평가제도와 인사고과, 내부감사, 심사분석 등 타경영관리제도와의 연계성
	내부평가지시의 적정성 및 내부평가제도 정착 노력: 내부평가편람 작성 및 배포시기의 적정성, 내부평가지시의 적정성, 중간평가 여부 및 중간평가 활용의 적정성, 내부평가제도의 수용성 제고 및 홍보활동 노력, 평가결과에 대한 피평가부서의 의견수렴 및 제도개선 노력

17) 1999년 경영평가지표

- 1999년 평가지표는 전년과 비교해서 큰 차이가 나타나지 않았으나 책임경영과 공익성 제고의 가중치가 7점에서 13점으로 그 비중이 크게 늘어났음.

〈표 IV-52〉 1999년 경영평가 공통지표

평가 부문	공통지표	가중치	
		건설 및 제조기관	진흥 및 서비스기관
종합 경영 부문	경영고정자본생산성	7	-
	책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력	13	13
	노동생산성	7	7
관리 효율 부문	관리업무비	5	5
	인건비관리	5	5
	자금관리(일부 기관)	2~3	2
경영 관리 부문	전략경영 체계확립 및 실행의 적정성	2	2
	인사 관리의 합리화	2	2
	조직관리의 합리화	3~4	4
	급여성 인건비 관리의 적정성	3	4
	노사관리의 합리화	2	2
	재무정책 수립 및 운용의 적정성	3	2~3
	예산운용의 효율적 관리	4	4
	경영정보관리의 효율성	2~3	2~5
	내부평가지표의 합리성 및 평가제도 정착노력	2	2
	내부평가제도 운영 및 평가결과 활용의 적정성	2	2
	연구개발체제의 적정성과 결과의 활용도	2	2~3
	기관별 특성을 반영한 연구개발 관련 지표(기관별로 상이)	1~2	2

□ 종합경영부문에서는 전년과 동일한 책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력과 노동생산성지표를 전 기관에 공통적으로 적용하고 건설 및 제조기관은 경영고정자본 생산성을 추가적으로 평가하였음.

○ 책임경영지표의 평가내용에서는 경제상황 등을 반영하여 정부의 공기업 구조조정 및 경영혁신계획 등 정부정책 수용을 위한 경영진의 추진 노력, 경제위기 극복을 위한 경영진의 경영계획 수립 및 추진 노력이 새롭게 평가내용으로 추가되었음.

〈표 IV-53〉 1999년 종합경영부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력	공기업 책임경영 구현을 위한 최고경영층의 경영이념 설정 및 경영환경의 변화에 대응한 경영혁신 노력과 이를 뒷받침할 수 있는 경영계획의 수립 및 추진 노력
	정부의 공기업구조조정 및 경영혁신계획 등 정부정책 수용을 위한 경영진의 추진 노력
	경제위기 극복을 위한 경영진의 경영계획 수립 및 추진 노력
	이사회의 실질적인 권한 및 독립성 강화와 비상임이사 역할 제고 노력

- 관리효율부문에서는 전년과 동일하게 관리업비와 인건비관리, 자금관리지표를 평가하였고 가중치에서도 큰 변화는 없었음.
- 경영관리부문에서는 보수관리의 적정성이 급여성 인건비 관리의 적정성 지표로 구체화되었으며 재무정책 수립 및 운용의 적정성 지표가 새롭게 평가받게 되었음.
- 내부평가제도 관련된 지표는 평가지표가 내부평가지표의 합리성 및 평가제도 정착 노력과 내부평가제도 운영 및 평가결과 활용의 적정성 지표로 나뉘지면서 평가내용이 좀 더 구체화되고 체계화되었음.

〈표 IV-54〉 1999년 경영관리부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
전략경영의 체계화립 및 실행의 적정성	기업비전의 구체성 및 조직원 공유도, 장기전략 및 중장기경영계획의 기업비전과의 연계성과 중장기경영계획의 계량성, 경영지표의 명확성과 실행계획의 수립, 장기전략, 중장기경영계획과 경영지표 추진의 가시적 성과와 비전 달성 정도
인사관리의 합리화	각 인사관리 기능의 전문성 및 기능간 상호연계성, 인사관리의 공정성, 인사관리 운용의 효과, 조직·보수관리 및 노사관리와의 연계성
조직관리의 합리화	설립목적 및 경영환경 변화에 부응하는 조직구조 유지, 조직관리제도의 합리성, 조직구조의 유연성, 핵심사업의 강화라는 정부정책에 부응하는 조직개편 및 운영
급여성 인건비 관리의 적정성	정부예산편성지침에 따른 인건비 조정 노력, 급여성 인건비수준의 적정성, 연봉제 등 능력 및 성과를 중시하는 임금체계 도입노력 및 실행, 급여와 부가성급여의 종합적인 관리 노력 및 실행, 퇴직금 및 명예퇴직금 관리의 적정성
노사관리의 합리화	각 노사관계기능의 적정성 및 전문성 제고 노력과 실행, 조직전임자의 적정운영과 노조지원제도의 적정성, 노사대화창구 및 근로자 참여의 제도화 및 다양화 노력과 실행, 생산성 향상을 위한 노사의 공동노력과 실행

평가지표	평가내용
재무정책 수립 및 운용의 적정성	중장기 재무계획의 수립: 중장기사업, 투자 및 인력계획, 중장기 자금조달 및 부채상환 계획, 추정재무제표와 주요 재무지표의 평가
	재무정책 운용의 적정성: 수익성 개선 노력, 부채상환능력 제고와 재무정책개선 노력, 위험관리정책, 이익유보 및 배당정책
	가치경영모형의 운용: 가치경영모형(EVA 등)의 설정, 사업부별 가치경영운용의 추진, 가치모형에 의거한 평가제도의 운용
예산운용의 효율적 관리	2000년도 예산편성: 중장기경영계획 및 재무계획과의 연계성, 예산편성기준 및 절차의 합리성, 자본예산 타당성 분석의 개선
	1999년도 예산집행의 합리성: 자본예산의 합리적 집행, 경상경비의 합리적 집행, 예산에 대비한 경상경비의 분기별 균형성, 예산 이·전용의 타당성
	예산집행의 결과분석과 피드백기능의 활성화: 1999년도 예·결산 차이분석의 2000년도 예산에 반영의 적정성
	예산절감 노력: 자본예산의 절감 노력, 소비성경비 등 경상경비의 절감 노력, 예산 절감 효과의 측정방법 개선, 절감예산의 타용도 사용 여부
경영정보 관리의 효율성	경영전략/혁신계획과 정보기술의 연계성: 경영혁신 노력과 연계된 정보통신, 인프라 구축을 위한 중장기계획과 투자 적정성, 정보시스템의 전략적 활용, 최고경영층의 이해와 지원
	정보통신 인프라 구축과 정보자원 관리: 외부자원 활용(아웃소싱 등)을 포함한 시스템 기능의 재정비, 최종이용자 컴퓨팅(EUC), 데이터 자원관리, 보안·인재 대비책, 정보시스템부문의 합리적 인력관리
	대고객서비스 향상을 위한 정보기술 활용: 인터넷을 통한 고객센터와 협력업체와의 전자상거래(EDI, EC등) 활용, 고객의 사용편의를 위한 멀티미디어 서비스 활용
	Y2K 문제해결을 위한 전략적 계획수립 및 실행과 하드웨어/소프트웨어 등 지원노력
내부평가지표의 합리성 및 평가제도 정착노력	내부평가지표의 합리성: 평가군 분류 및 평가단위 인정의 합리성, 평가지표 설정시 경영계획 및 경영목표와의 연계성, 평가지표 설정시 사업목적 달성을 위한 효율성 제고 노력, 평가지표 설정시 피평가부서의 의견수렴의 적정성, 평가군별 계량지표 비율의 적정성
	내부평가제도 정착 노력: 중간평가 여부 및 중간평가 활용의 적정성, 내부평가제도의 수용성 제고 및 홍보활동 노력, 평가결과에 대한 피평가부서의 의견수렴 및 제도개선 노력, 적정내부평가제도 확립을 위한 노사의 공동노력과 실행
내부평가제도 운영 및 평가결과 활용의 적정성	평가시기의 적정성: 내부평가편람 작성 및 배포시기의 적정성, 내부평가시기의 적정성
	평가방법의 적정성: 내부평가단 구성 및 운영의 합리성, 평가결과에 대한 수용도 증대를 위한 성과측정 및 평가방법의 개선 노력, 내부평가 준비를 위한 피평가부서의 업무과중 방지 노력
	내부평가결과 활용의 적정성: 평가결과에 대한 금전적 인센티브 유인제도의 적정성, 평가결과에 대한 비금전적 인센티브 유인제도의 적정성, 내부평가제도와 인사관리, 조직관리, 보수관리, 내부감사, 심사분석 등 타경영관리제도의 적정성

18) 2000년 경영평가지표

□ 2000년에는 급여성 인건비 관리의 적정성 지표가 인건비 관리의 적정성과 인건비체계의 합리화지표로 세분화되었음.

〈표 IV-55〉 2000년 경영평가 공통지표

평가 부문	공통지표	가중치	
		건설 및 제조기관	진흥 및 서비스기관
종합 경영 부문	경영고정자본생산성 / 영업비용관리 / 경제적 부가가치(EVA)	7	-
	책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력	18	18
	노동생산성	7	7
	구조조정 및 경영혁신추진실적	30	30
관리 효율 부문	관리업무비	5	5
	인건비관리	5	5
	자금관리(일부 기관)	2~3	2
경영 관리 부문	전략경영 체계확립 및 실행의 적정성	2	2
	인사관리의 합리화	2	2
	조직관리의 합리화	3	3~4
	인건비관리의 적정성	4	4~5
	인건비체계의 합리화	4	4
	노사관리의 합리화	2	2
	재무정책의 수립 및 운용의 적정성	3	2~3
	예산운용의 효율적 관리	4	4
	경영정보관리의 효율성	3	2~5
	내부평가지표의 합리성 및 평가제도 정책노력	2	2
	내부평가제도의 운영 및 평가결과 활동의 적정성	2	2
	연구개발체제의 적정성과 결과의 활용도	2~3	2~3
	기관별 특성을 반영한 연구개발 관련 지표 (기관별로 상이)	0~2	0~2

- 종합경영부문에서는 건설 및 제조기관에 한해 경영고정자본생산성이나 영업비용관리, 경제적 부가가치 지표가 적용되었으며 책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력의 평가내용은 전년도와 동일함.
- 구조조정 및 경영혁신 추진실적 지표는 IMF외환위기 극복과정에서 강도 높은 공기업 개혁추진이 필요해지면서 이를 평가하기 위한 목적에서 한시적으로 도입된 지표로 경영혁신 평가결과(20점)와 감사원 지적사항 평가결과(10점)를 종합하여 평가하였음.

〈표 IV-56〉 2000년 종합경영부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력	공기업 책임경영구현을 위한 최고경영층의 경영이념 설정 및 경영환경 변화에 대응한 경영혁신 노력과 이를 뒷받침할 수 있는 경영계획의 수립 및 추진 노력
	정부의 공기업구조조정 및 경영혁신계획 등 정부정책 수용을 위한 경영진의 추진 노력
	경제위기 극복을 위한 경영진의 경영계획 수립 및 추진 노력
	이사회의 실질적인 권한 및 독립성 강화와 비상임이사 역할 제고 노력

- 급여성 인건비관리의 적정성 지표는 인건비관리의 적정성과 인건비체계의 합리화 지표로 나뉘었으며 평가내용에 있어서는 전년도와 큰 차이가 없었음.
- 전년도까지는 재무정책에서 예산운용의 효율성만 평가하였지만 2000년부터는 재무정책 수립 및 운용의 적정성 지표가 모든 기관에 공통적으로 적용되었음.

〈표 IV-57〉 2000년 경영관리부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
전략경영 체계확립 및 실행의 적정성	기업비전의 구체성 및 조직원 공유도, 장기전략 및 중장기경영계획의 기업비전과의 연계성과 중장기경영계획의 계량성, 경영지표의 명확성과 실행계획의 수립, 장기전략·중장기경영계획과 경영지표추진의 가시적 성과와 비전 달성 정도
인사관리의 합리화	각 인사관리 기능의 전문성 및 기능간 상호연계성, 인사관리의 공정성, 인사관리 운용의 효과, 조직·보수관리, 노사관리 및 내부평가와의 연계성
조직관리의 합리화	설립목적 및 경영환경 변화에 부응하는 조직구조 유지, 조직관리제도의 합리성, 조직구조의 유연성, 핵심사업의 강화라는 정부시책에 부응하는 조직개편 및 운영
인건비 관리의 적정성	정부예산편성지침에 따른 인건비 조정 노력, 급여성인건비 수준의 적정성(국민경제적 지위 및 생산성 향상 노력 고려, 직급간 급여수준 격차의 적정성), 급여와 부가급여 및 복지제도의 통합적 관리
인건비 체계의 합리화	연봉제 등 능력을 중시하는 임금체계 도입 노력 및 실행, 퇴직금 및 명예퇴직금 관리의 적정성
노사관리의 합리화	각 노사관계기능(경영정보제공기능, 단체교섭, 노사협의제도, 고충처리 등)의 적정성 및 전문성 제고 노력과 실행, 노사관계제도의 적정성, 단체계약의 유연성 강화 및 인사·경영권 존중, 노사대화의 다양성 및 효율화, 조직전임자의 적정운영과 노조지원제도의 적정성, 생산성 향상을 위한 노사의 공동 노력과 실행
재무정책 수립 및 운용의 적정성	중장기 재무계획의 수립(중장기사업·투자 및 인력 계획, 중장기 자금조달 및 부채상환 계획, 추정재무제표와 주요 재무지표의 평가), 재무정책 운용의 적정성(수익성 개선 노력, 부채상환능력 제고와 재무정책개선 노력, 재무위험관리정책, 이익유보 및 배당정책), 가치경영(Value Based Management) 모형의 운용(가치경영모형(EVA등)의 설정, 사업부별 가치경영운용의 추진, 가치모형에 의거한 평가제도의 운용)
예산운용의 효율적 관리	2000년도 예산편성(중장기경영계획 및 재무계획과의 연계성, 예산편성기준 및 절차의 합리성, 자본예산 타당성분석의 개선), 1999년도 예산집행의 합리성(자본예산의 합리적 집행, 경상경비의 합리적 집행, 예산에 대비한 경상경비의 분기별 균형성, 예산 이·전용의 타당성), 예산집행의 결과분석과 피드백기능의 활성화(1999년도 예·결산 차이분석의 2000년도 예산에 반영의 적정성), 예산절감 노력(자본예산의 절감 노력, 설외성경비 등 경상경비의 절감 노력, 예산 절감 효과의 측정방법 개선, 절감예산의 타용도 사용여부, 에너지 소비의 절감 노력)

평가지표	평가내용
경영정보 관리의 효율성	경영전략·혁신계획과 정보기술의 연계성 : 경영전략·혁신 노력과 연계된 정보통신계획, 정보화 기반 구축을 위한 중장기 계획과 투자의 적정성, 정보시스템의 전략적 활용, 최고경영층의 이해와 지원
	정보화 기반 구축과 정보자원관리 : 정보시스템 기능의 효과적 확보를 위한 아웃소싱 활용 및 만족도, 최종사용자 중심의 정보환경 구축(EUC), 지식경영을 위한 데이터·정보·지식자원의 통합적 관리, 정보시스템 보안 및 재난 대책, 정보시스템부문의 합리적 인력관리
	대고객서비스 향상을 위한 정보기술 활용 : 인터넷을 통한 효율적 고객지원, 협력업체와의 전자상거래(조달EDI, EC) 활용, 내부통합정보시스템과 전자상거래시스템의 통합
	Y2K 문제의 효과적 사후관리
내부평가 지표의 합리성 및 평가제도 정착노력	내부평가지표의 합리성(평가군 분류 및 평가단위 설정의 합리성, 평가지표 설정시 경영계획 및 경영목표와의 연계성, 평가지표 설정시 피평가부서의 의견수렴의 적정성, 평가지표의 객관성 제고 노력)
	내부평가제도 정착 노력(내부평가의 상시 운영 노력, 내부평가제도의 수용성 제고를 위한 노력, 평가결과에 대한 피평가부서의 의견수렴 및 제도개선 노력)
내부평가제도 운영 및 평가결과 활용의 적정성	내부평가지기의 적정성(내부평가편람 작성 및 배포시기의 적정성, 내부평가지기의 적정성)
	평가방법의 적정성(평가단운영·피평가부서 업무부담 등 내부평가방법의 적정성, 평가결과의 수용도 증대를 위한 개선 노력)
	내부평가결과 활용의 적정성(평가결과에 대한 인센티브 유인제도의 적정성, 내부평가제도와 타경영관리제도의 연계)

### 19) 2001년 경영평가지표

- 2001년에는 종합경영부문과 경영관리부문의 지표가 모든 기관에 공통적으로 적용되었으며, 유형별로 가중치의 차이는 나타나지만 유형 내에서는 기관별로 지표의 평가 비중이 동일함.

〈표 IV-58〉 2001년 경영평가 공통지표

평가 부문	공통지표	가중치		
		건설 및 제조기관	진흥 및 서비스기관	
종합경영 부문	책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영 진의 노력과 성과	8	8	
	공기업 구조조정 및 경영혁신계획 추진노력	4	4	
	이사회 운영의 적정성	3	3	
	노동생산성	5	7	
	경영고정자본생산성 / 영업비용관리	5	-	
	고객만족도 향상	3	6	
	고객만족도 제고노력	2	2	
경영 관리 부문	인적 자원 관리	조직관리의 합리화	3	3
		인사관리의 합리화	2	2~3
		인건비관리의 합리화	5	5
		계량인건비	2	2
		노사관리의 합리화	2	2
		내부평가제도의 합리성 및 운영의 적정성	3~4	4
	재무 및 예산 관리	재무정책	5~7	5~6
		금융비용 및 재무구조 개선노력	0~2	-
		예산운용	5~8	7~8
		계량관리업무비	2~3	3
	기타 경영 관리	경영정보관리의 효율성	2~3	3~5
		연구개발/조사연구	2~3	1~3
		출자회사 관리	0~3	0~2

□ 건설 및 제조기관은 경영고정자본생산성이나 영업비용관리 지표를 추가적으로 평가 하였으며, 진흥 및 서비스기관은 건설 및 제조기관에 비해 노동생산성과 고객만족도 향상 지표의 가중치가 높음.

□ 종합경영부문에서는 책임경영구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과,

공기업 구조조정 및 경영혁신계획 추진 노력, 이사회운영의 적정성, 노동생산성, 고객만족도 향상, 고객만족도 제고노력 지표가 공통적으로 적용되었음.

〈표 IV-59〉 2001년 종합경영부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고 경영진의 노력과 성과	공기업 책임경영 구현을 위한 기업 비전과 경영이념 설정 및 중장기 발전전략 수립과 실천을 위한 최고경영진의 노력
	경영환경의 변화에 대응한 최고경영진의 경영혁신 의지와 이를 뒷받침할 수 있는 자율적인 경영혁신계획 수립 및 추진 노력
	조직원의 역량 결집과 이해관계자 관리를 위한 사장의 리더십과 노력
	합리적인 경영목표 설정 노력과 목표수준의 타당성
공기업 구조조정 및 경영 혁신계획 추진노력	정부의 공기업 구조조정 및 경영혁신계획 등 정부정책 수용을 위한 경영진의 의지 및 추진 노력
	정부의 공기업 구조조정계획의 달성도
	정부의 공기업 경영혁신 및 업무개선계획 달성도
이사회 운영의 적정성	이사회의 자율적 권한과 역할 강화를 위한 최고경영진의 노력과 성과
	비상임이사의 최고경영진에 대한 견제 및 감시 노력과 성과
고객만족도 제고노력	경영공시제도의 고객지향적 운영 노력
	고객서비스현장 준수 노력 및 서비스 이행표준 달성도
	고객의견 수렴 활용 및 고객편의 위주의 서비스 제공 노력
	고객지향적 서비스 체제 및 제도개선 노력과 성과

- 전년도에 책임경영 지표에 포함되었던 공기업 구조조정 및 경영혁신계획 추진노력이 별도의 지표로 신설되었으며, 고객만족도 제고 노력이 모든 기관에 공통적으로 적용되었음.
- 책임경영의 평가내용으로 포함되어 있던 이사회운영의 적정성도 별도의 평가지표로 신설되었음.
- 경영관리부문은 크게 인적자원관리와 재무 및 예산관리, 기타경영관리의 세부분으로 나뉘어짐.
  - 인적자원관리에서는 조직관리의 합리화, 인사관리의 합리화, 인건비관리의 합리

화, 계량인건비, 노사관리의 합리화, 내부평가제도의 합리성 및 운영의 적정성을 평가하고 가중치는 유형별로 크게 차이가 나타나지 않음.

- 재무 및 예산관리에서는 재무정책, 예산운용, 계량관리업무비 지표를 공통적으로 평가하고 건설 및 제조기관에 한해 금융 비용 및 재무구조 개선노력 지표를 평가함.
- 기타 경영관리에서는 경영정보관리의 효율성과 연구개발/조사연구, 출자회사 관리지표를 평가함.
  - 경영정보관리의 효율성 지표는 진흥 및 서비스기관의 비중이 높고 출자회사관리 지표는 해당사항이 없는 경우에는 평가하지 않음.

〈표 IV-60〉 2001년 경영관리부문 비계량 공통지표

	평가지표	평가내용
인적 자원 관리	조직관리의 합리화	조직관리제도의 합리성: 직무분석 및 정원관리의 적정성, 조직분화와 통합의 적정성, 직급체계와 결재단계의 간소화, 권한과 책임의 명료화와 위임
		조직구조의 유연성: 외부위탁의 적정성
		핵심·주력기능 위주의 정예화
	인사관리의 합리화	각 인사관리 기능의 전문성 및 기능간 상호연계성
		인사관리의 공정성: 능력과 성과 중심의 인사관리, 남녀고용평등도 제고
		인사관리 효과: 직무수행능력개발, 직무만족도 제고
	인건비관리의 합리화	조직·보수관리, 노사관리 및 내부평가와의 연계성
		인건비수준의 적정성: 정부예산편성지침에 따른 인건비 조정 노력, 국민경제적 지위 및 생산성향상 노력
	노사관리의 합리화	급여체계의 개선: 연봉제 등 능력 및 성과를 중시하는 임금체계 도입 노력 및 실행, 급여와 부가급여 및 복지제도의 통합적 관리: 유급휴가, 퇴직금 및 사내근로복지기금 등의 제도개선
		각 노사관계 기능(경영정보제공기능, 단체교섭, 노사협의제도, 고충처리 등)의 적정성 및 전문성 제고 노력과 실행
		노사관계제도의 적정성: 단체협약의 유연성 강화 및 인사·경영권 존중, 노사대화의 효율화
		노조전임자의 적정운영과 노조지원제도의 적정성
		생산성 향상을 위한 노사의 공동 노력 실행

	평가지표	평가내용
	내부평가 제도의 합리성 및 운영의 적정성	평가지표의 합리성
		내부평가제도 정착 노력
		평가시기의 적정성
		평가방법의 적정성
		내부평가결과 활용의 적정성
재무 및 예산 관리	재무정책	중장기 재무계획의 수립: 중장기 사업, 투자 및 인력계획, 중장기 자금조달 및 부채상환 계획, 추정재무제표와 주요 재무지표의 평가
		재무관리의 적정성: 수익성 개선 노력, 부채상환노력 제고와 재무구조 개선 노력
		가치경영(Value Based Management) 모형의 운용: 가치경영모형의 설정(예: EVA경영), 사업부별 가치경영운용의 추진, 가치경영에 의거한 평가제도의 운용
	예산운용	2002년도 예산편성: 중장기 경영계획 및 재무계획과의 연계성, 예산편성기준 및 절차의 합리성, 자본예산 타당성 분석의 개선, 2001년도 예·결산 차이 분석의 2002년도 예산에 반영의 적정성
		2001년도 예산 집행: 자본예산의 합리적 집행과 절감노력, 경상경비의 합리적 집행과 절감노력, 예산 이·전용과 절감예산 타용도 사용의 타당성
기타 경영 관리	경영정보 관리의 효율성	경영전략/혁신 계획과 정보기술의 연계성: 경영전략/혁신과 연계된 정보전략계획과 투자의 적정성, 생산성 향상을 위한 정보통신기술의 활용
		정보화 기반 구축과 정보자원 관리: 최종사용자 중심의 정보환경 구축, 아웃소싱의 효율적 이용과 합리적 정보인력 관리
		대고객서비스 향상을 위한 정보기술 활용: 협력업체와의 전자상거래(조달 EDI, EC)활용, 내부 통합정보시스템과 전자상거래시스템의 통합

## 20) 2002년 경영평가지표

- 2002년에는 공기업 구조조정 및 경영혁신계획 추진 노력이 공기업 경영혁신 추진 노력과 성과지표로 변경되었음.

〈표 IV-61〉 2002년 경영평가 공통지표

평가 부문	공통지표	가중치		
		건설 및 제조기관	진흥 및 서비스기관	
종합경영 부문	책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과	6	7	
	공기업 경영혁신 추진노력과 성과	3	4	
	이사회 운영의 적정성	4	4	
	노동생산성	6	7	
	경영고정자본생산성 / 영업비용관리	6	-	
	고객만족도 향상	2	2	
	고객만족도	3	6	
경영 관리 부문	인적 자원 관리	조직관리의 합리화	3~4	3~4
		인사관리의 합리화	2~3	2~4
		인건비관리의 합리화	2	3
		계량인건비	3	2
		노사관리의 합리화	2	2
		내부평가제도의 합리성 및 운영의 적정성	3~4	4
	재무 및 예산 관리	재무정책	3~5	4~6
		금융비용 및 재무구조 개선노력	0~3	-
		예산운용	3~5	3~5
		계량관리업무비	2~4	3
	기타 경영 관리	경영정보관리의 효율성	2~3	3~5
		연구개발/조사연구/기술개발	2~4	1~2
		출자회사 관리	0~3	0~1

종합경영부문에서는 경영혁신 노력을 하나의 지표로 통합하여 평가하기 위해 책임경영지표에서 관련 내용을 삭제하고, 이를 공기업 경영혁신계획 추진 노력과 성과지표에 통합하였음.

이사회 운영의 적정성 지표에는 비상임이사 활동을 지원하기 위한 최고경영진의 협조 노력과 성과를 평가내용에 추가하였음.

〈표 IV-62〉 2002년 종합경영부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과	공기업 책임경영 구현을 위한 기업 비전과 경영이념 설정 및 중장기 발전전략 수립과 실천을 위한 최고 경영진의 노력과 성과
	조직원의 역량 결집과 이해관계자 관리를 위한 사장의 리더십과 노력 및 성과
	합리적인 경영목표 설정 노력과 목표수준의 타당성
공기업 경영혁신 추진노력과 성과	경영환경 변화에 대응한 자율적인 경영혁신 계획 수립 노력
	자율적인 경영혁신 계획의 추진 실적 및 성과
	공기업구조조정 및 경영혁신계획 등 정부정책 수용노력과 성과
이사회 운영의 적정성	이사회의 자율적 권한과 역할 강화를 위한 최고경영진의 노력과 성과
	비상임이사 활동을 지원하기 위한 최고경영진의 협조 노력과 성과
	비상임이사의 최고경영진에 대한 견제 및 감시 노력과 성과
고객만족도 제고노력	경영공시제도의 고객지향적 운영 노력
	고객서비스 현장준수 노력 및 서비스 이행표준 달성도
	고객지향적 서비스 체제 및 제도개선 노력과 성과

□ 경영관리부문에서 전년도와 동일한 평가지표와 평가내용이 적용되었음.

〈표 IV-63〉 2002년 경영관리부문 비계량 공통지표

	평가지표	평가내용
인적 자원 관리	조직 관리의 합리화	조직관리제도의 합리성: 직무분석 등을 통한 정원 및 인력관리의 적정성 유지, 조직분화와 통합의 적정성, 직급체계와 결재단계의 간소화, 권한과 책임의 명료화와 위임
		조직구조의 유연성: 외부위탁, 조직문화 개선, 팀제 및 임시조직의 활용 등을 통한 조직의 유연성 제고
		핵심·주력기능 위주의 정예화
	인사 관리의 합리화	각 인사관리 기능의 전문성 및 기능간 상호연계성
		인사관리의 공정성: 능력과 성과 중심의 인사관리, 남녀고용평등도 제고
		인사관리 효과: 직무수행능력개발, 직무만족도 제고
		조직·보수관리, 노사관리 및 내부평가와의 연계성

	평가지표	평가내용	
	인건비 관리의 합리화	인건비수준의 적정성: 정부예산편성지침에 따른 인건비 조정 노력 급여체계의 개선: 연봉제 등 능력 및 성과 중심의 임금체계 활용, 급여체계의 단순화 및 복지제도의 통합관리	
	노사 관리의 합리화	각 노사관계 기능(경영정보제공기능, 단체교섭, 노사협의제도, 고충처리 등)의 적정성 및 전문성 제고 노력과 실행 노사관계제도의 적정성: 단체협약의 유연성 강화 및 인사·경영권 존중, 노사 대화의 효율화 노조전임자의 적정운영과 노조지원제도의 적정성 생산성 향상을 위한 노사의 공동 노력 실행	
	내부평가 제도의 합리성 및 운영의 적정성	평가지표의 합리성 내부평가제도 정착노력 평가지기의 적정성 평가방법의 적정성 내부평가결과 활용의 적정성	
	재무 및 예산 관리	재무 정책	중장기 재무계획의 수립: 중장기 사업, 투자 및 인력계획, 중장기 자금조달 및 부채상환 계획, 추정재무제표와 주요 재무지표의 평가 재무관리의 적정성: 수익성 개선 노력 가치경영모형의 운용: 가치경영모형의 설정(예: EVA경영), 사업부별 가치경영운용의 추진, 가치경영에 의거한 평가제도의 운용
		예산 운용	2003년도 예산편성: 중장기 경영계획 및 재무계획과의 연계성, 예산편성기준 및 절차의 합리성, 자본예산 타당성 분석의 개선, 2002년도 예·결산 차이분석의 2003년도 예산에 반영의 적정성 2002년도 예산 집행: 자본예산의 합리적 집행과 절감노력, 경상경비의 합리적 집행과 절감노력, 예산 이·전용과 절감예산 타용도 사용의 타당성
	기타 경영 관리	경영정보 관리의 효율성	경영전략/혁신 계획과 정보기술의 연계성: 경영전략/혁신과 연계된 정보전략 계획과 투자의 적정성, 생산성 향상을 위한 정보통신기술의 활용
			정보화 기반 구축과 정보자원 관리: 최종사용자 중심의 정보환경 구축, 아웃소싱의 효율적 이용과 합리적 정보인력 관리
			대고객서비스 향상을 위한 정보기술 활용: 협력업체와의 전자상거래(조달 EDI, EC)활용, 내부 통합정보시스템과 전자상거래시스템의 통합

## 21) 2003년 경영평가지표

□ 2003년에는 전년도의 이사회 운영의 적정성 지표가 이사회운영의 활성화 및 경영투명성 제고 노력과 성과지표로 변경되었음.

〈표 IV-64〉 2003년 경영평가 공통지표

평가 부문	공통지표	가중치		
		건설 및 제조기관	진흥 및 서비스기관	
종합경영 부문	책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과	6	7	
	공기업 경영혁신 추진 노력과 성과	3	3	
	이사회 운영의 활성화 및 경영투명성 제고 노력과 성과	4	4	
	노동생산성	6	7	
	경영고정자본생산성 / 영업비용관리	6	-	
	고객만족도	2	2	
	고객만족 향상도	3	7	
경영 관리 부문	인적 자원 관리	조직관리의 합리화	3~4	3~4
		인사관리의 합리화	2~3	2~4
		인건비 관리의 합리화	2	3
		계량인건비	3~4	3
		노사관리의 합리화	2	2
		내부평가제도 및 평가결과 활용의 적정성	3~4	4
	재무 및 예산 관리	재무정책	3~4	4~5
		금융비용 및 재무구조 개선노력	0~3	-
		예산운용	3~4	3~5
		계량관리업무비	2~4	3
	기타 경영 관리	경영정보관리의 효율성	3	3
		연구개발	2~4	2~4
		출자회사 관리	0~3	0~1

- 종합경영부문의 비계량 공통지표는 전년과 동일했지만 평가내용에서는 자율적인 경영혁신 계획의 추진 실적 및 성과가 공기업 경영혁신의 추진 노력과 성과지표에서는 제외되었음.

〈표 IV-65〉 2003년 종합경영부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과	공기업 책임경영 구현을 위한 기업 비전과 경영이념 설정 및 중장기 발전 전략 수립과 실천을 위한 최고경영진의 노력과 성과
	조직원의 역량 결집과 이해관계자 관리를 위한 사장의 리더십과 성과
	합리적인 경영목표 설정 노력과 목표수준의 타당성
공기업 경영 혁신 추진 노력과 성과	공기업구조조정 및 경영혁신계획 등 정부정책 수용 노력과 성과
	경영환경 변화에 대응한 자율적인 경영혁신 노력과 성과
이사회 운영의 활성화 및 경영투명성 제고 노력과 성과	이사회의 역할강화를 위한 최고경영진의 노력과 성과
	경영정책 수립에 있어서 비상임이사의 역할 확립과 전문성 활용 노력
	경영공시제도 등 경영투명성 제고를 위한 노력과 성과
고객만족도	고객만족경영을 위한 서비스 및 제도개선 노력과 성과
	고객서비스 현장 이행노력과 성과

- 이사회 운영의 활성화 및 경영투명성 제고 노력과 성과지표에는 경영공시제도 등 경영투명성 제고를 위한 노력과 성과가 평가내용에 추가되었음.
- 경영관리부문의 내부평가제도 및 평가결과 활용의 적정성지표에서는 내부평가결과 활용의 적정성을 평가 내용에서 삭제하고 인센티브 지급제도 운영의 적정성과 평가결과의 비금전적 활용의 적정성을 평가내용에 추가하였음.

〈표 IV-66〉 2003년 경영관리부문 비계량 공통지표

	평가지표	평가내용
인적 자원 관리	조직관리의 합리화	조직관리제도의 합리성: 직무분석 등을 통한 정원 및 인력관리의 적정성 유지, 조직분화와 통합의 적정성, 직급체계와 결재단계의 간소화, 권한의 체계적 위임과 직급별 책임분담의 명료화
		조직구조의 유연성: 외부위탁, 조직문화 개선, 팀제 및 임시조직의 활용 등을 통한 조직의 유연성 제고
		핵심·주력기능 위주의 정예화
	인사관리의 합리화	각 인사관리 기능의 전문성 및 기능간 상호연계성
		인사관리의 공정성: 능력과 성과 중심의 인사관리, 여성 및 장애인 고용 기회 확대
		인사관리 효과: 직무수행능력 개발, 직무만족도 제고
		조직·보수관리, 노사관리 및 내부평가와의 연계성
	인건비 관리의 합리화	인건비수준의 적정성: 정부예산편성지침에 따른 인건비 조정 노력
		급여체계의 개선: 연봉제 등 능력 및 성과 중심의 임금체계 활용, 급여체계의 단순화 및 복지제도의 통합관리
	노사관계의 합리화	각 노사관계 기능(경영정보제공기능, 단체교섭, 노사협의제도, 고충처리 등)의 적정성 및 전문성 제고 노력과 실행
		노사관계제도의 적정성: 단체협약의 유연성 강화 및 인사·경영권 존중, 노사대화의 효율화
		노조전임자의 적정운영과 노조지원제도의 적정성
		생산성향상을 위한 노사의 공동 노력 실행
내부평가 제도 및 평가결과 활용의 적정성	평가지표의 합리성	
	평가방법의 적정성	
	평가지시의 적정성	
	인센티브 지급제도 운영의 적정성	
	평가결과의 비금전적 활용의 적정성	
재무 및 예산 관리	재무 정책	중장기 재무계획의 수립: 중장기 사업, 투자 및 인력계획, 중장기 자금조달 및 부채상환 계획, 추정재무제표와 주요 재무지표의 평가
		재무관리의 적정성: 수익성 개선 노력
		가치경영모형의 운용: 가치경영모형의 설정(예: EVA경영), 사업부별 가치경영운용의 추진, 가치경영에 의거한 평가제도의 운용

	평가지표	평가내용
	예산 운용	2004년도 예산편성: 중장기 경영계획 및 재무계획과의 연계성, 예산편성기준 및 절차의 합리성, 자본예산 타당성 분석의 개선, 2003년도 예·결산 차이분석의 2004년도 예산에 반영의 적정성
		2003년도 예산 집행: 자본예산의 합리적 집행과 절감노력, 경상경비의 합리적 집행과 절감노력, 예산 이·전용과 절감예산 타용도 사용의 타당성
기타 경영 관리	경영정보 관리의 효율성	경영전략/혁신 계획과 정보기술의 연계성: 경영전략/혁신과 연계된 정보전략계획과 투자의 적정성, 생산성 향상을 위한 정보통신기술의 활용
		정보화 기반 구축과 정보자원 관리: 정보시스템 아키텍처 및 보안의 적절성, 최종사용자 중심의 정보환경 구축, 아웃소싱의 효율적 이용과 합리적 정보인력 관리
		대고객서비스 향상을 위한 정보기술 활용: 인터넷을 통한 효율적 고객지원, 협력업체와의 전자상거래(조달EDI, EC) 활용, 내부 통합정보시스템과 전자상거래시스템의 통합

- 정부시책에 부응하여 사회적 약자(여성, 장애인 등)의 고용 기회를 확대하고, 업무의 특성상 여성 채용이 상대적으로 어려운 기관에 대안이 될 수 있도록 인사관리의 합리화 지표의 일부 내용을 개선하였음.

## 나. 2기(2004~2006년)

### 1) 2004년 경영평가지표

- 2004년에는 공기업 경영혁신 추진 노력과 성과를 별도 지표가 아닌 책임경영 지표의 평가내용에 포함시키고, 윤리경영을 강조하기 위해 이사회운영 지표에 관련 내용을 포함시켰음. 또한 조직관리와 인사관리를 통합해 조직·인사관리의 합리화 지표로 평가하였음.
- 정책사항부문을 별도로 신설하여 주 40시간제 정착 노력(20점)을 평가하였음.
  - 주 40시간제 정착노력 지표에서는 기존휴가제도 개선과 임금보전의 적정성, 추가적인 제도개선 노력을 평가함.

〈표 IV-67〉 2004년 공기업 경영평가 공통지표

평가 부문	공통지표	가중치			
		건설 및 제조 기관(I)	건설 및 제조기관 (II)	진흥및 서비스기관	
종합경영 부문	책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과	8	8	9	
	윤리경영실천 및 이사회운영의 활성화 노력과 성과	5	5	5	
	노동생산성	6	6	7	
	경영고정자본생산성 / 영업비용관리 / 경제적 부가가치(EVA)	6	4	-	
	고객만족도	2	2	2	
	고객만족향상도	3	5	7	
경영 관리 부문	인적 자원 관리	조직·인사관리의 합리화	4~6	4~5	4~6
		인건비관리의 합리화	3	3	4
		계량인건비	2	2	2
		노사관리의 합리화	2	2	2
		내부평가제도 및 평가결과 활용의 적정성	3~4	3~4	4
	재무 및 예산 관리	재무정책	2~3	3~4	3~4
		금융비용 및 재무구조 개선노력	2	-	-
		예산운용	2~3	4	2~4
		계량관리업무비	2	2	2
	기타 경영 관리	경영정보관리의 효율성	2	2	2
		연구개발	2~3	2~4	2~3
		출자회사 관리	0~3	0~1	0~2

□ 종합경영부문의 공통지표는 〈표 IV-68〉과 같음.

- 공기업 경영혁신 추진 노력과 성과는 책임경영구현 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력과 성과의 평가내용으로 포함되었으며 가중치는 상향조정되었음.
- 윤리경영의 중요성을 강조하고 이를 확산시키기 위해 지표의 명칭을 윤리경영 실천 및 이사회 운영의 활성화 노력과 성과로 변경하고 윤리경영의 실천 노력과 성과를 평가내용에 추가하였음.

〈표 IV-68〉 2004년 공기업 종합경영부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과	책임경영 구현을 위한 기업 비전과 경영이념 설정 및 중장기 발전전략 수립과 실천을 위한 최고경영진의 노력과 성과
	경영환경의 변화에 대응한 사업우선순위 조정 및 사업전략개발 노력의 적정성
	경영환경의 변화에 대응한 자율적인 경영혁신 및 정부정책 수용 노력과 성과
	조직원의 역량 결집과 이해관계자 관리를 위한 사장의 리더십과 성과
윤리경영실천 및 이사회 운영의 활성화 노력과 성과	윤리경영의 실천 노력과 성과
	이사회의 역할강화 및 비상임이사의 전문성 활용 노력과 성과
	경영공시제도 운영의 내실화 등 경영투명성 제고를 위한 노력과 성과
고객만족도	고객만족경영을 위한 서비스 및 제도개선 노력과 성과
	고객서비스 현장 이행노력과 성과

□ 경영관리부문에서는 지표체계의 간소화 및 유사평가내용의 통합 차원에서 조직관리와 인사관리의 합리화지표를 조직·인사관리의 합리화지표로 통합하였음.

〈표 IV-69〉 2004년 공기업 경영관리부문 비계량 공통지표

	평가지표	평가내용
인적 자원 관리	조직· 인사관리의 합리화	조직관리제도의 합리성: 직무분석 등을 통한 정원 및 인력관리의 적정성 유지, 조직분화와 통합의 적정성, 직급체계와 결재단계의 간소화, 권한의 체계적 위임과 직급별 책임분담의 명료화
		핵심주력기능 위주의 유연한 조직관리: 외부위탁, 조직문화 개선, 팀제 및 임시조직의 활용 등을 통한 조직의 유연성 제고
		인사관리 기능의 전문화 및 조직, 보수, 노사, 내부평가와의 연계성: 인사관리기능의 전문화, 조직, 보수, 노사, 내부평가 등 기능과의 상호연계성
		인사관리의 공정성: 능력과 성과 중심의 인사관리, 여성 및 장애인 고용 기회 확대
	인사관리 효과: 직무수행능력개발, 직무만족도 제고	
	인건비관리의 합리화	인건비수준의 적정성: 정부예산편성지침에 따른 인건비 조정노력
		급여체계의 개선: 연봉제 등 능력 및 성과 중심의 임금체계 활용, 급여체계의 단순화 및 복지제도의 통합관리

	평가지표	평가내용
	노사관리의 합리화	각 노사관계 기능(경영정보제공기능, 단체교섭, 노사협의제도, 고충처리 등)의 적정성 및 전문성 제고 노력과 실행
		노사관계제도의 적정성: 단체협약의 유연성 강화 및 인사·경영권 존중, 노사대화의 효율화
		노조전임자의 적정운영과 노조지원제도의 적정성
		생산성향상을 위한 노사의 공동노력 실행
	내부평가제도 및 평가 결과활용의 적정성	평가지표의 합리성
		평가방법의 적정성
		평가결과 활용의 적정성
재무 및 예산 관리	재무정책	중장기 재무계획의 수립: 중장기 사업, 투자 및 인력계획, 중장기 자금조달 및 부채상환 계획, 추정재무제표와 주요 재무지표의 평가
		가치경영(Value Based Management)모형의 운용: 가치경영모형의 설정(예: EVA 경영), 사업부별 가치경영운용의 추진, 가치경영에 의거한 평가제도의 운용
	예산운용	2005년도 예산편성: 중장기 재무계획과의 연계성, 예산편성기준 및 절차의 합리성, 자본예산 타당성 분석의 개선, 2004년도 예·결산 차이 분석의 2005년도 예산에 반영의 적정성
		2004년도 예산집행: 자본예산의 합리적 집행과 절감노력, 경상경비의 합리적 집행과 절감노력, 예산 이·전용과 절감예산 타용도 사용의 타당성
기타 경영 관리	경영정보 관리의 효율성	경영전략/혁신계획과 정보기술의 연계성: 경영전략/혁신과 연계된 정보전략계획과 투자의 적정성, 생산성 향상을 위한 정보통신기술의 활용
		정보화기반 구축과 정보자원 관리: 정보시스템 아키텍처 및 보안의 적절성, 최종사용자 중심의 정보환경 구축, 아웃소싱의 효율적 이용과 합리적 정보인력 관리
		대고객서비스 향상을 위한 정보기술 활용: 인터넷을 통한 효율적 고객지원, 협력업체와의 전자상거래(조달EDI, EC) 활용, 내부 통합정보시스템과 전자상거래시스템의 통합

- 평가지표를 간소화하고 평가내용을 명료화하기 위해 내부평가제도의 평가내용을 평가지표의 합리성, 평가방법의 적정성, 평가결과 활용의 적정성의 세 가지로 단순화하였음.
- 경영정보관리의 효율성 지표는 기관의 경영정보관리 수준이 일정 정도에 도달되었다고 판단되어 전 기관의 가중치를 하향 조정하였음.

2) 2004년 준정부기관 경영평가지표

- 2004년에 최초로 실시된 준정부기관의 경영평가에서는 공기업과 동일하게 종합경영과 경영관리, 주요사업의 3가지 부문에 대한 평가가 이뤄졌으며, 주 40시간제 시행과 관련한 휴가제도 등의 개선 여부가 정책사항 평가부문으로 별도 평가되었음.
- 주 40시간제 정착노력 지표에서는 기존 휴가제도 개선과 임금보전의 적정성, 추가적인 제도개선 노력을 평가하였음.

〈표 IV-70〉 2004년 준정부기관 경영평가 공통지표

평가 부문	공통지표	가중치							
		검사 검증	금융 수익	문화 생활	산업 진흥	연수 교육	건설 관리	연구 지원	연기금
종합 경영 부문	비전 달성을 위한 최고경영진의 리더십과 성과	6	6	8.75	7	6	5	7.5	5
	윤리경영 실천 및 이사회 운영 활성화 노력과 성과	6	6	7	8.5	6	6.25	7.5	6.25
	경영혁신의 이행실적	4.5	4.5	5.25	5.25	4.5	3.75	4.5	3.75
	고객만족도	4.5	4.5	6.3	5.25	5.4	3	4.5	3
	고객만족도 지수	3	3	4.2	3.5	3.6	2	3	2
	생산성 관련지표	6	6	3.5	5.25	4.5	5	3	5
경영 관리 부문	조직·인사관리의 합리화	7.5	7.5	7.5	7.5	8.75	8.75	7.5	8
	보수·노사관리의 합리화	6	6	6	4.8	7	7	-	6.4
	계량인건비	1.5	1.5	1.5	1.2	1.75	1.75	-	1.6
	재무·예산관리의 합리화	6	6	4.8	6	7	8.4	7.5	4.8
	계량관리업무비	1.5	1.5	1.2	1.5	1.75	2.1	-	3.2
	경영정보관리의 합리화	4.5	4.5	6	6	5.25	3.5	4.5	4
내부평가제도의 적정성 및 외부평가와의 연계	3	3	3	3	3.5	3.5	3	4	

주: 연구개발지원유형은 보수노사관리의 합리화 지표 대신 사업관리의 합리성 지표 평가, 연기금운용 유형은 자산운용의 적정성 지표를 추가로 평가

- 기관이 수행하는 기능의 성격 및 기존 평가체제의 존재 여부 등을 감안하여 평가유형을 8개로 분류하고 유형별 특성에 따라 가중치를 다르게 부여하여 평가하고 평가결과 또한 유형별로 비교하였음.
- 수익추구 성격이 강한 기관은 종합경영부문의 생산성지표와 주요사업부문에, 이익 성격이 강한 기관은 종합경영부문과 경영관리부문에, 대규모 투자사업을 수행하는 기관은 경영관리부문의 재무관리 합리화 지표에 가중치를 높게 배분함.
- 과학기술기본법 및 기금관리기본법에 의해 평가를 받는 기관은 이 평가결과를 활용하여 이중평가에 따른 평가부담을 해소하고 평가체제의 효율성을 제고하였음.
- 연구개발지원 및 연·기금운용기관은 타평가의 지표별 평점배분을 존중하여 가중치를 부여하였음.
- 종합경영부문에서는 비전 달성을 위한 최고경영진의 리더십과 성과, 윤리경영실천 및 이사회운영 활성화, 경영혁신의 이행실적, 고객만족경영체제 구축 노력과 성과를 공통적으로 평가하였음.

〈표 IV-71〉 2004년 준정부기관 종합경영부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
비전 달성을 위한 최고경영진의 리더십과 성과	비전과 전략의 합리성과 실행 노력: 설립목적, 대내외 환경의 변화, 경영철학 및 국정이념 등을 반영한 중장기 비전의 제시, 경영환경 변화에 따른 사업우선순위 조정 및 사업전략개발 노력의 적정성
	조직원의 역량결집과 이해관계자 관리를 위한 기관장의 리더십과 성과
윤리경영 실천 및 이사회 운영 활성화	윤리경영 실천노력과 성과: 내부윤리강령의 제정 및 실천노력, 부패방지위원회 의 청렴도 지수
	이사회 활성화 및 비상임이사의 전문성 활용노력과 성과
	경영공시 제도의 내실화 등 경영투명성 제고 노력과 성과
경영혁신의 이행실적	내부혁신대회, 혁신제안의 발굴 및 시행 등 내부 혁신마인드 확산 노력
고객만족 경영체제 구축노력과 성과	고객만족대응체제, 고객만족도 조사제도의 효과적 운영: 인터넷 고객참여센터 설치 등 고객 제안제도 활성화, 고객서비스현장 이행노력과 성과

□ 경영관리부문에서는 조직·인사관리와 보수·노사관리, 재무·예산관리, 경영정보관리, 내부평가제도와 관련해서 평가가 이루어졌음.

〈표 IV-72〉 2004년 준정부기관 경영관리부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
조직·인사관리의 합리화	조직관리의 합리성: 직무분석을 통한 정원 및 인력관리의 적정성 유지, 권한의 체계적 위임과 직급별 책임분담의 명료화, 직급체계와 결재단계의 간소화
	인사관리의 합리성: 다면평가 등 능력과 성과 중심의 인사관리, 여성 고용평등프로그램 시행의 적정성, 장애인·이공계 출신의 채용 및 인사상의 형평성, 기관장추천 및 공모절차의 적정성
보수·노사관리의 합리화	인건비 수준의 적정성 및 급여체계의 개선: 실적중심의 임금관리, 급여체계 단순화 및 복지제도 통합관리
	생산성 향상을 위한 노사의 공동 노력과 성과: 노사관계의 건전성을 위한 노사 양측의 균형있는 노력 등
재무·예산관리의 합리화	재무관리의 합리성: 중장기 재무계획과 재무관리 적정성, 금융비용 및 재무구조개선 노력
	예산관리의 적정성: 중장기 비전 및 재무계획과의 연계성, 예산의 합리적 집행 및 절감 노력
경영정보관리의 합리화	대고객 서비스 향상을 위한 정보기술 활용
	내부업무 혁신을 위한 정보기술 활용
내부평가제도의 적정성 및 외부평가와의 연계	내부평가 제도의 적정성: 평가지표 및 방법의 적정성, 인센티브제도 운영의 적정성
	외부평가와 내부평가 연계의 적정성: 외부평가와 기관장 경영계약간의 연계성, 외부평가와 임원 성과계약 및 직원평가와의 연계성

## 2) 2005년 경영평가지표

### 가) 2005년 공기업 경영평가지표

□ 2005년의 공기업 경영평가에서는 윤리경영과 이사회운영 지표를 분리하고, 기관의 사회적 책임을 강조하기 위해 윤리경영과 사회적 책임성을 함께 평가한 것이 가장

큰 특징임. 또한 경영혁신 정착을 위한 노력과 실적에 대한 평가가 새롭게 이루어졌음.

○ 고객만족 향상도 지표는 평가년도의 고객만족도 점수와 고객만족 향상도로 이원화하여 각각 60%, 40%의 가중치를 부여하도록 하였음.

□ 인건비 관리노력을 강화하기 위하여 정부예산편성지침상의 인건비 인상률 준수 여부를 평가하는 인건비 인상률 관리노력 지표를 신설하였으며, 인건비 관리의 합리화 지표를 보수수준의 적정성과 보수구조의 합리화 지표로 분리하였음.

□ 유형별로 진흥기관은 다른 유형에 비해 책임경영과 고객만족도의 평가비중이 높았으며, 금융비용 및 재무구조 개선노력, 노동생산성 이외에 생산성 관련된 지표에 대해서는 평가하지 않았음. 또한 건설 및 서비스 기관에 한해 사업성장성에 대한 평가가 이루어졌음.

〈표 IV-73〉 2005년 공기업 경영평가 공통지표

평가 부문	공통지표	가중치		
		건설 및 서비스기관	제조 기관	진흥 기관
종합경영 부문	책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과	3	5	6
	경영혁신 정착을 위한 노력과 실적	4	4	4
	사회적 책임성 강화 및 윤리경영 실천을 위한 최고경영진의 노력과 성과	3	3	3
	이사회 운영의 활성화를 위한 노력과 성과	2	2	2
	노동생산성	5	5	5
	경영고정자본생산성 / 영업비용관리	5	5	-
	고객만족도	3	3	5
	고객만족 향상도	3	3	5
	사업성장성 (일부기관)	2	-	-

평가 부문	공통지표	가중치			
		건설 및 서비스기관	제조 기관	진흥 기관	
경영 관리 부문	인적 자원 관리	조직·인사관리의 합리화	4	4	4
		보수수준의 적정성	3	3	3
		인건비 인상률 관리 노력	3	3	3
		계량인건비	2	2	2
		보수구조의 합리화	2	2	2
		노사관리의 합리화	2	2	2
		내부평가제도 및 평가결과 활용의 적정성	2	2	2
	재무 및 예산 관리	재무정책	3	3	3
		금융비용 및 재무구조 개선노력	2	0~1	-
		예산운용	5	5	5
		계량관리업무비	3	4~5	5
	기타 경영 관리	경영정보관리의 효율성	2	2	2
		연구개발, 조사연구	2	2	2

□ 종합경영부문에서는 경영혁신 정착을 위한 노력과 실적 지표가 신설되고 종전에 통합되어 있던 윤리경영과 이사회운영지표가 분리되었으며 새롭게 사회적 책임성에 대한 평가가 포함되었음.

〈표 IV-74〉 2005년 공기업 종합경영부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과	책임경영 구현을 위한 기업 비전과 경영이념 설정 및 중장기 발전전략 수립과 실천을 위한 최고 경영진의 노력과 성과
	경영환경의 변화에 대응한 사업우선순위 조정 및 사업전략개발 노력의 적정성
	정부정책 수용 노력과 성과
	조직원의 역량 결집과 이해관계자 관리를 위한 최고 경영진의 리더십과 성과
경영혁신 정착을 위한 노력과 실적	자율적 경영혁신을 위한 최고 경영진의 노력과 실적
	경영혁신 정착을 위한 이해관계자의 역량 결집 노력

평가지표	평가내용
사회적 책임성 강화 및 윤리경영 실천을 위한 최고경영진의 노력과 성과	기업의 사회적 책임성 강화를 위한 노력의 적정성
	윤리경영 실천을 위한 제도 개선 노력과 성과
	경영공시제도 운영의 내실화 등 경영투명성 제고를 위한 노력과 성과
이사회 운영의 활성화를 위한 노력과 성과	이사회의 역할 강화를 위한 노력과 성과
	비상임이사의 전문성 활용 노력과 성과
고객만족도	고객만족경영을 위한 서비스 및 제도개선 노력과 성과
	고객서비스 현장 이행노력과 성과

○ 책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과, 이사회운영의 활성화를 위한 노력과 성과, 고객만족도지표의 평가내용은 전년과 유사함.

○ 경영혁신 정착을 위한 노력과 실적에서는 자율적 경영혁신을 위한 최고경영진의 노력과 성과, 이해관계자의 역량결집 노력을 평가하였으며, 사회적 책임성 강화를 위한 최고경영진의 노력과 성과지표에서는 기업의 사회적 책임성 강화를 위한 노력의 적정성을 평가내용에 포함시켰음.

□ 경영관리부문에서는 인건비관리의 합리화가 보수수준의 적정성과 보수구조의 합리화로 나누어졌으며, 보수구조의 합리화에서는 다른 경영관리 기능과의 연계가 강조되었음.

〈표 IV-75〉 2005년 공기업 경영관리부문 비계량 공통지표

	평가지표	평가내용
인적 자원 관리	조직· 인사관리의 합리화	조직관리제도의 합리성: 직무분석 등을 통한 정원 및 인력관리의 적정성 유지, 조직분화와 통합의 적정성, 직급체계와 결재단계의 간소화, 권한의 체계적 위임과 직급별 책임분담의 명료화
		핵심주력 기능 위주의 유연한 조직관리: 외부위탁, 조직문화 개선, 팀제 및 임시조직의 활용 등을 통한 조직의 유연성 제고
		인사관리 기능의 전문성과 공정성: 인사관리기능의 전문화, 능력과 성과 중심의 인사관리, 양성평등 및 장애인고용 기회 확대
		인사관리효과: 직무수행능력개발, 직무만족도 제고
	보수수준의 적정성	정부예산편성지침에 따른 보수 조정 노력

	평가지표	평가내용
	보수구조의 합리화	급여체계의 개선: 연봉제 등 능력 및 성과 중심의 임금체계 활용, 급여체계의 단순화 및 복지제도의 통합관리
		보수관리 기능의 조직, 인사, 노사, 내부평가와의 연계성: 조직, 인사, 노사, 내부평가 등 기능과의 상호 연계성
	노사관리의 합리화	각 노사관계 기능(경영정보 제공 기능, 단체교섭, 노사협의제도, 고충처리 등)의 적정성 및 전문성 제고 노력과 실행
		노사관계제도 및 운영의 적정성: 단체협약의 유연성 강화 및 인사·경영권 존중, 노조전임자 운영 및 노조지원의 적정성
		생산성 향상을 위한 노사의 공동노력 실행: 노사대화의 효율화 등
	내부평가제도 및 평가결과 활용의 적정성	평가지표의 합리성: 평가지표와 경영목표/전략과의 연계성, 지표분석 등을 통한 타당성 확보 노력
평가방법의 적정성: 평가의 객관성 확보 노력, 평가결과의 수용성 제고 노력 등		
평가결과 활용의 적정성: 금전적, 비금전적 인센티브와의 연계성, 평가결과와의 제도개선 등 피드백 노력		
재무 및 예산 관리	재무정책	중장기 재무계획의 수립과 피드백: 중장기 사업, 투자 및 인력계획, 중장기 자금조달 및 부채상환 계획, 추정재무제표와 주요 재무지표의 평가, 사후관리 노력
		재무관리의 적정성: 공익성 대비 수익성 개선 노력, 위험관리, 유동성관리, 재무관리의 혁신
		가치경영(Value Based Management) 모형의 운용: EVA체계의 운용, 성과평가 및 보상체계와의 활용, 부서별 가치경영 혁신사례
	예산운용	2005년도 예산 집행: 예·결산 차이 분석, 경상경비의 합리적 집행과 절감 노력, 자본예산의 합리적 집행과 절감 노력, 예산 이·전용과 절감예산 타당도 사용의 타당성
2006년도 예산 편성: 중장기 경영계획 및 재무계획과의 연계성, 공익성과 수익성을 감안한 예산편성기준 및 절차의 합리성, 자본예산 타당성 분석, 예산제도의 혁신		
기타 경영 관리	경영정보 관리의 효율성	경영전략/혁신 계획과 정보기술의 연계성: 경영전략/혁신과 연계된 정보전략계획과 투자의 적정성, 생산성 향상을 위한 정보통신기술의 활용
		정보화 기반 구축과 정보자원 관리: 정보시스템 아키텍처 및 보안의 적절성, 아웃소싱의 효율적 이용과 합리적 정보인력 관리
		대고객서비스 향상을 위한 정보기술 활용: 최종사용자 중심의 정보환경 구축 및 효율적인 고객지원, 협력업체와의 전자상거래(조달EDI, EC) 활용, 내부 통합정보시스템과 전자상거래시스템의 통합

□ 재무정책지표에는 재무관리의 적정성이 평가내용으로 추가되었으며, 예산운용지표에서는 2005년도 예산집행과 관련해 예·결산차이 분석을 평가하도록 하였음.

나) 2005년 준정부기관 경영평가지표

- 준정부기관은 2005년에 혁신과 관련된 지표를 통합하여 경영혁신 노력과 성과지표를 신설하였음
  - 수익추구 성격이 강한 기관은 종합경영부문의 생산성지표와 주요사업부문에, 공익성격이 강한 기관은 종합경영부문과 경영관리부문에, 대규모 투자사업을 수행하는 기관은 경영관리부문의 재무관리 합리화 지표에 가중치를 높게 배분하였음.
  
- 주 40시간제 시행과 관련한 휴가제도 등의 개선 여부를 정책사항 평가부문으로 별도 평가하였음.
  - 주 40시간제 정착노력 지표에서는 기존휴가제도 개선과 임금보전의 적정성, 추가적인 제도개선 노력을 평가하였음.

〈표 IV-76〉 2005년 준정부기관 경영평가 공통지표

평가 부문	공통지표	가중치								
		검사 검증	금융 수익	문화 생활	산업 진흥	연수 교육	건설 관리	연구 지원	연기금	연기금 일부
종합 경영 부문	비전 달성을 위한 최고경영진의 리더십과 성과	4.5	4.5	8.0	6.25	4.50	2.75	6.00	2.75	4.50
	윤리경영 실천 및 이사회 운영 활성화 노력과 성과	6.0	6.0	7.0	8.7	6.00	6.25	7.50	6.25	7.50
	경영혁신 노력과 성과	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	고객만족도	7.5	7.5	7.5	10.5	8.75	9.00	5.00	7.50	5.00
	고객만족도 지수	3.0	3.0	4.2	3.5	3.60	2.00	3.00	2.00	-
	생산성 관련지표	6.0	6.0	3.5	5.25	4.50	5.00	3.0	5.00	6.00
경영 관리 부문	조직·인사관리의 합리화	6.5	6.5	6.5	6.5	7.75	7.75	6.50	7.00	5.00
	보수·노사관리의 합리화	6.5	6.5	6.5	5.0	7.75	7.75	7.50	7.00	6.50
	계량인건비	2.4	2.4	2.5	2.25	2.65	2.50	-	2.35	2.40
	재무·예산관리의 합리화	7.5	7.5	6.0	7.5	8.75	10.5	3.50	16.0	10.50
	계량관리업무비	3.3	3.3	3.3	3.6	3.55	3.60	-	4.70	3.90
	경영정보관리의 합리화	3.5	3.5	5.0	5.0	4.25	2.50	6.50	3.00	2.00
내부평가제도의 적정성 및 외부평가와의 연계	2.0	2.0	2.0	2.0	2.50	2.50	2.00	3.00	2.00	

□ 경영혁신의 이행실적지표가 폐지되고 신설된 경영혁신 노력과 성과지표에서는 혁신 전략과 리더십, 혁신제도와 구성원 혁신 역량, 혁신성과와 개선도를 평가하였으며, 경영정보관리의 합리화의 평가내용이었던 내부업무혁신을 위한 정보기술활용은 경영 혁신 지표에 통합되었음.

〈표 IV-77〉 2005년 준정부기관 종합경영·경영관리부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
비전 달성을 위한 최고경영진의 리더십과 성과	비전과 전략의 합리성과 실행 노력: 설립목적, 대내외 환경의 변화, 경영철학 및 국정이념 등을 반영한 중장기 비전의 제시, 경영환경변화에 따른 사업우선순위 조정 및 사업전략개발 노력의 적정성
	조직원의 역량결집과 이해관계자 관리를 위한 기관장의 리더십과 성과
윤리경영 실천 및 이사회 운영 활성화	윤리경영 실천노력과 성과: 내부윤리강령의 제정 및 실천노력, 국가청렴위원회의 청렴도 지수
	이사회 활성화 및 비상임이사의 전문성 활용노력과 성과
	경영공시 제도의 내실화 등 경영투명성 제고 노력과 성과
경영혁신 노력과 성과	혁신전략과 리더십: 혁신전략의 타당성, 혁신리더십
	혁신제도와 구성원 혁신 역량: 혁신제도의 적정성, 구성원의 혁신역량
고객만족경영체제 구축노력과 성과	혁신성과와 개선도: 혁신활동 개선도, 사회적 공헌 활동 및 실적, 자율혁신과제추진 실적 우수성
	고객만족대응체제, 고객만족도 조사제도의 효과적 운영, 인터넷 고객참여센터 설치 등 고객 제안제도 활성화, 고객서비스현장 이행노력과 성과
조직·인사관리의 합리화	조직관리의 합리성: 직무분석을 통한 정원 및 인력관리의 적정성 유지, 권한의 체계적 위임과 직급별 책임분담의 명료화, 직급체계와 결재단계의 간소화
	인사관리의 합리성: 다면평가 등 능력과 성과 중심의 인사관리, 여성 고용평등프로그램 시행의 적정성, 장애인·이공계 출신의 채용 및 인사상의 형평성, 기관장추천 및 공모절차의 적정성
보수·노사관리의 합리화	인건비 수준의 적정성 및 급여체계의 개선: 실적중심의 임금관리, 급여체계 단순화 및 복지제도 통합관리
	생산성 향상을 위한 노사의 공동 노력과 성과: 노사관계의 건전성을 위한 노사 양측의 균형있는 노력 등
재무·예산관리의 합리화	재무관리의 합리성: 중장기 재무계획과 재무관리 적정성, 금융비용 및 재무구조개선 노력
	예산관리의 적정성: 중장기 비전 및 재무계획과의 연계성, 예산의 합리적 집행 및 절감 노력

평가지표	평가내용
경영정보관리의 합리화	대고객 서비스 향상을 위한 정보기술 활용
내부평가제도의 적정성 및 외부평가와의 연계	내부평가 제도의 적정성: 평가지표 및 방법의 적정성, 인센티브제도 운영의 적정성 외부평가와 내부평가 연계의 적정성: 외부평가와 기관장 경영계약간의 연계성, 외부평가와 임원 성과계약 및 직원평가와의 연계성

### 3) 2006년 경영평가지표

#### 가) 2006년 공기업 경영평가지표

- 전년도에 별도 지표로 평가하였던 윤리경영지표와 고객만족도 지표를 책임경영 지표에 통합해서 평가하였음.
- 제도가 상당부분 정착되었다고 판단되는 금융비용 및 재무구조 개선노력 지표와 경영정보관리의 효율성 지표는 폐지하고 내부평가제도 및 평가결과 활용의 적정성지표는 조직·인사관리의 합리화지표에 포함시켰음.
- 기존의 경영관리부문을 평가하던 연구개발, 조사연구 지표는 주요사업부문을 평가하되, 조사연구기능이 주요사업에서 중복평가되고 있거나 연구개발기능이 축소된 기관의 경우 지표를 폐지하였음.
- 퇴직연금제의 조기 정착을 유도하기 위해 한시적인 정책지표로 퇴직연금제도 정착노력을 도입해서 평가함.
  - 퇴직연금제도 정착노력 지표에서는 공공기관의 선도적 역할 유도를 위해 도입 여부를 평가하고 기관부담 최소화 등 연금설계의 적정성을 평가함.

〈표 IV-78〉 2006년 공기업 경영평가 공통지표

평가 부문	공통지표	가중치			
		건설 및 서비스기관	제조기관	진흥기관	
종합경영 부문	책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고 경영진의 노력과 성과	6	6	8	
	경영혁신 노력과 성과	10	10	10	
	이사회·감사기능의 활성화 노력과 성과	4	4	4	
	노동생산성	5	5	6	
	경영고정자본생산성 / 영업비용관리	5	5	-	
	고객만족 향상도	5	5	7	
경영 관리 부문	인사 조직 관리	조직·인사관리의 합리화	3	3	3
		인력운영의 적정성	2	2	2
		보수수준·구조조정의 적정성	5	5	5
		인건비 인상률 관리 노력	3	3	3
		계량인건비	2	2	2
		노사관리의 합리화	2	2	2
	재무 및 예산관리	재무정책	5	5	3
		예산운용	3	3	5
		계량관리업무비	5	5	5
퇴직연금	퇴직연금제도 도입	5	5	5	
	제도의 적정성	5	5	5	

□ 평가지표를 핵심 평가요소 중심으로 단순화하기 위해 종합경영부문의 윤리경영지표와 고객만족도 지표를 책임경영지표의 평가내용에 포함시킴.

○ 책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과지표에서 윤리경영 실천을 위한 노력과 성과, 고객만족경영을 위한 노력과 성과를 평가함. 이외에도 새롭게 기업가치 제고를 위한 최고경영진의 노력, 독립사업부제 대비 노력의 적정성, 중소기업 지원을 위한 노력과 성과를 평가함.

〈표 IV-79〉 2006년 공기업 종합경영부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과	책임경영 구현을 위한 기업 비전과 경영이념 설정 및 중장기 발전전략 수립과 실천을 위한 최고 경영진의 노력과 성과
	경영환경의 변화에 대응한 사업전략개발 노력 및 신규사업 추진의 적정성
	윤리경영 실천을 위한 노력과 성과
	고객만족경영을 위한 노력과 성과
	기업가치 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과
	독립사업부제 대비 노력의 적정성
	중소기업 지원을 위한 노력과 성과(중소기업·신기술인증 제품 구매 등)
경영혁신 노력과 성과	혁신전략과 리더십
	혁신제도와 구성원 혁신역량
	혁신성과와 개선도
이사회· 감사기능의 활성화 노력과 성과	이사회의 역할 강화 및 비상임이사의 전문성 강화를 위한 노력과 성과
	내부감사제도 운영의 적정성
	경영공시제도 운영의 내실화 등 경영투명성 제고를 위한 노력과 성과

- 이사회·감사기능의 활성화 노력과 성과에서는 전년도에 이사회 운영의 활성화를 위한 노력과 성과에서 평가한 내용 외에 종전의 윤리경영지표에서 평가하던 경영공시관련 내용을 평가에 포함시키고 새롭게 내부감사제도 운영의 적정성을 평가함.
- 전년도와 비교해서 내부평가제도 및 평가결과 활용의 적정성, 경영정보관리의 효율성 지표는 폐지하였고 인력운영의 적정성과 인력운영의 전문성과 공정성을 평가내용으로 하는 인력운영의 적정성 지표를 신설하고, 보수수준의 적정성과 보수구조의 합리화 지표를 보수수준·구조조정의 적정성 지표로 통합하였음.
- 노사관리의 합리화지표는 평가내용을 노사관리 제도와 노사관리운영인 계획과 실행으로 구분하여 평가함.

〈표 IV-80〉 2006년 공기업 경영관리부문 비계량 공통지표

	평가지표	평가내용
인적 자원 관리	조직· 인사관리의 합리화	조직관리제도의 합리성: 권한의 체계적 위임과 직급별 책임분담의 명료화, 직급체계와 결재단계의 간소화, 조직분화와 통합의 적정성
		동기부여와 역량개발: 직무만족도 제고, 직무수행능력개발, 조직문화 활성화 노력
		내부평가제도의 적정성: 평가지표의 합리성, 평가방법의 적정성, 평가결과 활용의 적정성
	인력운영의 적정성	인력운영의 적정성: 직무분석 등을 통한 정원 및 인력운영 체계 정립, 적정인력 유지를 위한 노력, 외부위탁, 탐제 및 임시조직의 활용 등을 통한 조직의 유연성 제고
		인력운영의 전문성과 공정성: 핵심인력 전문화를 위한 노력, 능력과 성과중심의 인사관리, 양성평등 및 장애인, 이공계 고용기회 확대
	보수수준· 구조조정의 적정성	보수체계의 합리성: 연봉제 등 능력 및 성과 중심의 임금체계 활용, 급여체계의 단순화 및 복지제도의 통합관리
		보수수준의 적정성: 정부예산편성지침에 따른 인건비 조정 노력
		보수관리 기능의 연계성: 조직, 인사, 노사, 내부평가 등 기능과의 상호 연계성
	노사관리의 합리화	노사관계 제도의 합리성: 합리적 단체협약(단체협약의 유연성 강화 및 인사·경영권 존중)의 체결 및 관리 노력, 노사관리의 전문화 노력
		노사관계 운영의 적정성: 노사간 정보공유 확대 노력, 생산성 향상을 위한 노사공동 노력 실행, 노조전임자 운영 및 노조지원의 적정성
재무 및 예산 관리	재무정책	중장기 재무계획의 수립과 피드백: 중장기 사업, 투자 및 인력계획, 신규사업 진출의 적정성, 중장기 자금조달 및 부채상환 계획, 추정재무제표와 주요 재무지표의 평가, 사후관리 노력
		재무관리의 적정성: 재무구조 개선 노력, 재무위험수준의 측정 및 관리, 위기대응계획의 수립 및 개선
		가치경영(Value Based Management) 모형의 운용: EVA체계의 운용, 성과평가 및 보상체계와의 활용
		투자자 관계 관리(IR활동)
	예산운용	2006년도 예산 집행: 예·결산 차이 분석, 경상경비의 합리적 집행과 절감 노력, 자본예산의 합리적 집행과 절감 노력, 예산 이·전용과 절감예산 타용도 사용의 타당성
		2007년도 예산 편성: 중장기 경영계획 및 재무계획과의 연계성, 공익성과 수익성을 감안한 예산편성기준 및 절차의 합리성, 자본예산 타당성 분석, 예산제도의 혁신

## 나) 2006년 준정부기관 경영평가지표

□ 2006년 준정부기관 경영평가지표는 정책사항 평가부문이 평가에서 제외된 것 외에는 전년도와 비교해서 큰 변화는 없었음.

○ 전년도까지는 당해년도 고객만족도 점수만을 평가했으나 2006년에는 전년 대비 개선도(가중치의 40%)를 반영하여 고객만족 개선도를 평가하도록 하였음.

〈표 IV-81〉 2006년 준정부기관 경영평가 공통지표

평가 부문	공통지표	가중치							
		검사 검증	금융 수익	문화 생활	산업 진흥	연수 교육	학술 연구	건설 관리	연기금
종합 경영 부문	비전 달성을 위한 최고경영 진의 리더십과 성과	4	4	7	6	4	5	3	4
	윤리경영 실천 및 이사회 운 영 활성화 노력과 성과	8	7	7	9	9	7	8	6
	경영혁신 노력과 성과	10	10	10	10	10	10	10	10
	고객만족 개선도	4	4	4	5	5	5	4	3
	고객만족경영체제 구축노력 과 성과	4	4	4	5	5	5	4	3
	생산성 관련지표	4	5	5	3	4	3	3	4
경영 관리 부문	조직관리의 합리성	4	4	4	4	4	4	4	3
	인사관리의 합리성	3	3	3	3	4	3	4	3
	인건비 수준의 적정성 및 급 여체계의 개선	2	2	2	2	3	2	3	1
	계량인건비	2	2	2	2	2	2	2	2
	생산성 향상을 위한 노사의 공동 노력과 성과	2	2	3	3	3	3	3	2
	재무관리의 합리성	3	3	3	3	3	3	3	4
	예산관리의 적정성	2	3	3	2	2	3	2	4
	계량관리업무비	2	2	2	2	2	2	2	2
	경영정보관리의 합리화	3	3	3	3	4	3	3	3
내부평가제도의 적정성 및 외부평가와의 연계	2	2	2	2	3	2	2	2	

□ 2006년 준정부기관의 비계량 공통지표는 전년과 평가지표와 평가내용이 동일함.

〈표 IV-82〉 2006년 준정부기관 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
비전 달성을 위한 최고 경영진의 리더십과 성과	비전과 전략의 합리성과 실행 노력: 설립목적, 대내외 환경의 변화, 경영철학 및 국정이념 등을 반영한 중장기 비전의 제시, 에너지절약을 위한 경영진의 경영계획 수립 및 추진 노력, 경영환경 변화에 따른 사업우선순위 조정 및 사업전략개발 노력의 적정성
	조직원의 역량결집과 이해관계자 관리를 위한 기관장의 리더십과 성과
윤리경영 실천 및 이사회 운영 활성화	윤리경영 실천노력과 성과: 내부윤리강령의 제정 및 실천노력, 국가청렴위원회의 청렴도 지수
	이사회 활성화 및 비상임이사의 전문성 활용노력과 성과
	경영공시 제도의 내실화 등 경영투명성 제고 노력과 성과
경영혁신 노력과 성과	혁신전략과 리더십: 혁신전략의 타당성, 혁신리더십
	혁신제도와 구성원 혁신 역량: 혁신제도의 적정성, 구성원의 혁신역량 혁신성과와 개선도: 혁신활동 개선도, 사회적 공헌 활동 및 실적, 자율혁신과제추진 실적 우수성
고객만족경영 체제구축 노력과 성과	고객만족대응체제, 고객만족도 조사제도의 효과적 운영, 인터넷 고객참여센터 설치 등 고객 제안제도 활성화, 고객서비스현장 이행노력과 성과
조직·인사관리의 합리화	조직관리의 합리성: 직무분석을 통한 정원 및 인력관리의 적정성 유지, 권한의 체계적 위임과 직급별 책임분담의 명료화, 직급체계와 결재단계의 간소화
	인사관리의 합리성: 다면평가 등 능력과 성과 중심의 인사관리, 여성 고용평등프로그램 시행의 적정성, 장애인·이공계 출신의 채용 및 인사상의 형평성, 기관장추천 및 공모절차의 적정성
보수·노사관리의 합리화	인건비 수준의 적정성 및 급여체계의 개선: 실적중심의 임금관리, 급여체계 단순화 및 복지제도 통합관리
	생산성 향상을 위한 노사의 공동 노력과 성과: 노사관계의 건전성을 위한 노사 양측의 균형있는 노력 등
재무·예산관리의 합리화	재무관리의 합리성: 중장기 재무계획과 재무관리 적정성, 금융비용 및 재무구조개선 노력
	예산관리의 적정성: 중장기 비전 및 재무계획과의 연계성, 예산의 합리적 집행 및 절감 노력
경영정보관리의 합리화	대고객 서비스 향상을 위한 정보기술 활용
내부평가제도의 적정성 및 외부평가와의 연계	내부평가 제도의 적정성: 평가지표 및 방법의 적정성, 인센티브제도 운영의 적정성
	외부평가와 내부평가 연계의 적정성: 외부평가와 기관장 경영계약간의 연계성, 외부평가와 임원 성과계약 및 직원평가와의 연계성

### 다. 3기(2007~2010년 현재)

#### 1) 2007년 경영평가지표

##### 가) 2007년 공기업 I 경영평가지표

- 공기업 I 유형은 종전의 14개의 정부투자기관(민영화기관 포함)으로 전년과 비교해서 조직·인사관리의 합리화와 인력운영의 적정성이 조직관리와 인사관리 지표로 분리되었음.
- 보수수준·구조조정의 적정성 지표는 보수관리로, 노사관리의 합리화는 노사관리 지표로 지표명을 단순화하였음.

〈표 IV-83〉 2007년 공기업 I 유형 경영평가 공통지표

평가 부문	공통지표	가중치	
		건설/서비스/제조 및 민영화기관	진흥기관
종합 경영 부문	책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과	6	8
	경영혁신 노력과 성과	10	10
	이사(위원회)·감사기능의 활성화 노력과 성과	4	4
	노동생산성	5	6
	경영고정자본생산성	5	0
	고객만족 향상도	5	7
경영 관리 부문	조직관리	2	2
	인사관리	4	4
	보수관리	7	7
	노사관리	4	4
	재무정책	5	3
	예산운용	3	5
	계량관리업무비	5	5

- 종합경영부문에서는 전년과 비교해서 평가내용에 있어서 차이를 보임.
  - 책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과에서는 기업가치 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과, 독립사업부제 대비 노력의 적정성이 평가 내용에서 제외되었으며, 경영혁신 노력과 성과지표는 평가내용을 구체화하여 비전과 전략, 혁신리더십, 혁신제도화, 혁신역량, 혁신성과에 대해 평가함.

〈표 IV-84〉 2007년 공기업 I 유형 종합경영부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과	책임경영 구현을 위한 기관 비전과 경영 이념 설정 및 중장기 발전전략 수립과 실천을 위한 최고경영진의 노력과 성과
	경영환경 변화에 대응한 사업전략 개발 노력 및 신규사업 추진의 적정성
	윤리경영 실천을 위한 노력과 성과
	고객만족 경영을 위한 노력과 성과
	중소기업 지원을 위한 노력과 성과(중소기업· 신기술인증 제품 구매 등)
경영혁신 노력과 성과	비전과 전략
	혁신리더십
	혁신제도화
	혁신역량
	혁신성과
이사(위원회)·감사 기능의 활성화 노력과 성과	이사회 역할 강화 및 비상임이사의 전문성 강화를 위한 노력과 성과
	내부감사제도 운영의 적정성
	경영공시제도 운영의 내실화 등 경영투명성 제고를 위한 노력과 성과

- 경영관리부문의 비계량 공통지표는 전년과 비교해서 지표의 통폐합과 평가내용의 재분류가 이루어졌음.
  - 전년도의 조직·인사관리의 합리화 지표의 평가내용 중 개별 근로자의 인적자원관리에 해당되는 동기부여와 역량개발, 내부평가제도의 적정성은 신설된 인사관리 지표의 평가내용에 포함시킴.
  - 전년도의 조직·인사관리의 합리화 지표와 인력운영의 적정성 지표의 평가내용을 조직관리와 인사관리로 나눠서 평가함.

○ 종전의 보수수준·구조조정의 적정성 지표는 보수관리의 합리화로 평가내용을 단순화하고 노사관리는 노사관리의 합리화지표의 평가내용을 그대로 유지함.

□ 재무정책지표에서는 자산운용 개선노력을, 예산운용에서는 에너지절감노력을 평가내용에 추가함.

〈표 IV-85〉 2007년 공기업 I 유형 경영관리부문 비계량 공통지표

	평가지표	평가내용
조직 및 인사	조직관리	조직관리제도의 합리성: 권한의 체계적 위임과 직급별 책임분담의 명료화, 직급 체계와 결재단계의 간소화, 조직분화와 통합의 적정성, 조직문화 활성화 노력
		인력운영의 적정성: 직무분석 등을 통한 정원 및 인력운영 체계 정립, 적정인력 유지를 위한 노력, 팀제 및 임시조직의 활용 등을 통한 조직의 유연성 제고
	인사관리	인사관리의 전문성과 공정성: 핵심인력 전문화를 위한 노력, 능력과 성과중심의 인사관리, 양성평등 및 장애인, 이공계 고용기회 확대
		동기부여와 역량개발: 직무만족도 제고, 직무수행능력 개발 내부평가제도의 적정성: 평가지표의 합리성, 평가방법의 적정성, 평가결과 활용의 적정성
보수 및 노사	보수관리	보수관리의 합리화
	노사관리	노사관계 제도의 합리성 노사관계 운영의 적정성
재무 및 예산 관리	재무정책	중장기 재무계획의 수립과 피드백: 중장기 사업, 투자 및 인력계획, 신규사업 진출의 적정성, 중장기 자금조달 및 부채상환계획, 추정재무제표와 주요 재무 지표의 평가, 사후관리 노력
		재무관리의 적정성: 재무구조 개선노력, 자산운용 개선 노력
		재무위기관리의 적정성: 재무위험수준의 측정 및 관리, 위기대응계획의 수립 및 개선, 환율, 유가, 금리 등 위험관리 노력과 성과
	가치경영(value based management)모형의 운용: EVA체계의 운용, 성과평가 및 보상체계의 활용	
예산운용	2007년도 예산집행: 예·결산 차이 분석, 경상경비의 합리적 집행과 절감노력, 자본예산의 합리적 집행과 절감노력, 예산 이·전용과 절감예산 타용도 사용의 타당성, 에너지 절감노력	
	2008년도 예산 편성: 중장기 경영계획 및 재무계획과의 연계성, 공익성과 수익성을 감안한 예산평성기준 및 절차의 합리성, 자본예산 타당성 분석, 예산제도의 혁신	

나) 2007년 공기업Ⅱ 경영평가지표

- 공기업Ⅱ 유형에는 종전에 정부산하기관으로 분류되었다가 공공기관의 운영에 관한 법률에 의해 공기업으로 평가유형이 변경된 10개 기관이 속해 있음.
- 2006년 12월에 정부산하기관운영위원회를 통과한 평가편람에서는 투자기관과의 통합에 대비한 지표개선이 이루어졌음.
  - 비전 달성을 위한 최고경영진의 리더십과 평가는 책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과로, 윤리경영실천 및 이사회 운영 활성화 노력과 성과 지표는 이사(위원회)·감사기능의 활성화 노력과 성과 지표, 조직·인사관리의 합리화는 조직 및 인사·보수관리의 합리성 지표로 변경되었음.

〈표 IV-86〉 2007년 공기업Ⅱ 유형 경영평가 공통지표

평가 부문	공통지표	가중치	
		감정원/마사회 등 5개 기관	부산항만/산재의료원 등 5개 기관
종합 경영 부문	책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영 진의 노력과 성과	6	6
	이사(위원회)·감사기능의 활성화 노력과 성과	4	4
	경영혁신 노력과 성과	10	10
	고객만족 개선도	5	5
	고객만족경영체제 구축노력과 성과	5	5
	생산성 관련지표	5	5
경영 관리 부문	조직관리	4	4
	인사·보수관리	4	5
	인건비 인상률 관리 노력	1	1
	계량인건비	2	2
	노사관계의 합리성	4	4
	재무관리	2	0
	예산관리	4	5
	계량관리업무비	3	3
	경영정보관리의 합리성	3	3
내부평가제도의 적정성 및 외부평가와의 연계성	3	3	

주: 1. 한국감정원, 한국방송광고공사, 한국마사회, 한국지역난방공사, 대한주택보증(주)  
 2. 제주국제자유도시개발센터, 한국컨테이너부두공단, 산재의료관리원, 부산항만공사, 인천항만공사

- 방만경영을 방지하기 위해 인건비 인상률 관리노력 지표를 신설하고 계량관리업무비와 예산관리의 합리성 지표의 가중치를 상향조정하였음.
- 종합경영부문 비계량 공통지표의 평가내용은 공기업 I 과 유사함.
- 다만 기존의 정부산하기관 평가편람에서 고객만족경영체제 구축노력과 성과지표를 별도로 평가받았으므로 이를 감안하여 별도 지표로 평가하였음.

〈표 IV-87〉 2007년 공기업 II 유형 종합경영부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과	책임경영 구현을 위한 기관 비전과 경영 이념 설정 및 중장기 발전전략 수립과 실천을 위한 최고경영진의 노력과 성과
	경영환경 변화에 대응한 사업전략 개발 노력 및 신규사업 추진의 적정성
	윤리경영 실천을 위한 노력과 성과
이사(위원회)·감사 기능의 활성화 노력과 성과	이사회 역할 강화 및 비상임이사의 전문성 강화를 위한 노력과 성과
	내부감사제도 운영의 적정성
	경영공시제도 운영의 내실화 등 경영투명성 제고를 위한 노력과 성과
경영혁신 노력과 성과	혁신전략과 리더십
	혁신제도와 구성원의 혁신 역량
	혁신성과와 개선도
고객만족경영체제 구축노력과 성과	고객만족대응체제, 고객만족도 조사제도의 효과적 운영
	인터넷 고객참여센터 설치 등 고객 제안제도 활성화
	고객서비스헌장 이행노력과 성과

- 경영관리부문에서는 전년과 비교해서 인사관리와 보수관리지표가 통합되었고 평가 내용은 공기업 I과 유사함.
- 경영정보관리의 합리성과 내부평가제도의 적정성 및 외부평가와의 연계성은 종전의 정부산하기관 경영편람의 내용을 존중해 지표로 유지함.

〈표 IV-88〉 2007년 공기업 II 유형 경영관리부문 비계량 공통지표

	평가지표	평가내용
조직 및 인사 · 보수 관리의 합리성	조직관리	조직관리제도의 합리성: 권한의 체계적 위임과 직급별 책임분담의 명료화, 직급체계와 결재단계의 간소화, 조직분화와 통합의 적정성
		팀제 및 임시조직의 활용 등을 통한 조직운영의 유연성 제고
		동기부여와 직무만족도 제고
	인사· 보수관리	조직문화 개선노력
		인력운영의 적정성: 직무분석을 통한 정원 및 인력운영체계 정립, 적정인력 유지를 위한 노력
		인력운영의 전문성과 공정성: 핵심인력 전문화 및 직무수행능력 개발, 능력과 성과중심의 인사관리, 여성고용평등프로그램 시행의 적정성 및 장애인, 이공계 고용기회 확대
		보수구조: 보수체계의 합리성, 보수관리와 성과관리와의 연계성
노사관계의 합리성		노사의 노사관계 선진화를 위한 비전 및 전략수립 노력
		노사관계의 합리적 관리: 합리적 단체협약의 체결 및 관리노력, 노사관리의 전문화 노력, 노사간 원활한 커뮤니케이션 구축노력
		노사관계 선진화를 통한 성과의 구현: 노사간 신뢰구축을 통한 새로운 기관문화 구축, 노사관계 선진화 및 고성능 작업체계 형성, 노사 공동의 사회적 책임 구현의 적정성, 민간부문 노사관계의 선도역할
재무 및 예산 관리의 합리성	재무관리	중장기 재무계획의 수립과 피드백: 중장기 사업, 투자 및 인력계획, 신규사업진출의 적정성, 중장기 자금조달 및 부채상환계획, 추정재무제표와 주요 재무지표의 평가, 사후관리 노력
		재무관리의 적정성: 재무구조 개선 노력, 재무위험수준의 측정 및 관리, 위기대응계획의 수립 및 개선, 자산운용 개선 노력
	예산관리	2007년도 예산 집행: 계량관리업무비, 예·결산 차이 분석, 경상경비의 합리적 집행과 절감노력, 자본예산의 합리적 집행과 절감노력, 예산 이·전용과 절감예산 타용도 사용의 타당성
		2008년도 예산 편성: 중장기 경영계획 및 재무계획과의 연계성, 예산편성 기준 및 절차의 합리성
경영정보 관리의 합리성		대고객 서비스 향상을 위한 정보기술 활용
내부 평가제도의 적정성 및 외부평가와의 연계성		내부평가 제도: 평가지표 및 방법의 적정성, 인센티브제도 운영의 적정성
		외부평가와 내부평가 연계: 외부평가와 임원 성과계약 및 직원평가와의 연계성

다) 2007년 준정부기관 경영평가지표

- 2007년 준정부기관은 종전의 정부산하기관 경영평가를 받던 기관과 공공기관의 운영에 관한 법률에 의해 투자기관에서 준정부기관으로 재분류된 3개 기관을 포함해 6개 유형 77개 기관이 평가를 받았음.
- 평가지표의 체계는 공기업 II유형과 동일하며, 기관의 업무특성에 따라 고객만족개선도와 재무관리, 예산관리, 경영정보관리의 합리성 지표의 가중치 차이가 나타남.

〈표 IV-89〉 2007년 준정부기관 경영평가 공통지표

평가 부문	공통지표	가중치					
		검사 검증	문화 생활	산업 진흥 I	산업 진흥 II	교육학술 연구	연기금 운용
종합 경영 부문	책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과	6	6	6	6	6	6
	이사(위원회)·감사 기능의 활성화 노력과 성과	4	4	4	4	4	4
	경영혁신 노력과 성과	10	10	10	10	10	10
	고객만족개선도	5	6	6	6	6	5
	고객만족경영체제 구축노력과 성과	5	5	5	5	5	5
	생산성 관련지표	5	4	4	4	4	5
경영 관리 부문	조직관리	4	4	4	4	4	3
	인사·보수관리	4	5	5	5	5	4
	인건비 인상률 관리 노력	1	1	1	1	1	1
	계량인건비	2	2	2	2	2	2
	노사관계의 합리성	4	4	4	4	4	4
	재무관리	2	-	-	-	-	4
	예산관리	4	5	5	5	5	4
	계량관리업무비	3	3	3	3	3	3
	경영정보관리의 합리성	3	3	3	3	3	2
	내부평가제도의 적정성 및 외부평가와의 연계성	3	3	3	3	3	3

□ 2007년 준정부기관의 공통 비계량지표의 지표와 평가내용은 공기업Ⅱ유형과 동일함.

〈표 IV-90〉 2007년 준정부기관 종합경영부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과	책임경영 구현을 위한 기관 비전과 경영이념 설정 및 중장기 발전전략 수립과 실천을 위한 최고경영진의 노력과 성과
	경영환경 변화에 대응한 사업전략 개발 노력 및 신규사업 추진의 적정성
	윤리경영 실천을 위한 노력과 성과
이사(위원회)·감사 기능의 활성화 노력과 성과	이사회 역할 강화 및 비상임이사의 전문성 강화를 위한 노력과 성과
	내부감사제도 운영의 적정성
	경영공시제도 운영의 내실화 등 경영투명성 제고를 위한 노력과 성과
경영혁신 노력과 성과	혁신전략과 리더십
	혁신제도와 구성원의 혁신 역량
	혁신성과와 개선도
고객만족경영체제 구축 노력과 성과	고객만족대응체제, 고객만족도 조사제도의 효과적 운영
	인터넷 고객참여센터 설치 등 고객 제안제도 활성화
	고객서비스현장 이행노력과 성과

〈표 IV-91〉 2007년 준정부기관 경영관리부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용	
조직 및 인사· 보수 관리의 합리성	조직관리	조직관리제도의 합리성: 권한의 체계적 위임과 직급별 책임분담의 명료화, 직급체계와 결재단계의 간소화, 조직분화와 통합의 적정성
		탐제 및 임시조직의 활용 등을 통한 조직운영의 유연성 제고
		동기부여와 직무만족도 제고
		조직문화 개선 노력
	인사· 보수관리	인력운영의 적정성: 직무분석을 통한 정원 및 인력운영체제의 정립, 적정인력 유지를 위한 노력
		인력운영의 전문성과 공정성: 핵심인력 전문화 및 직무수행능력 개발, 능력과 성과중심의 인사관리, 여성고용평등프로그램 시행의 적정성 및 장애인, 이공계 고용기회 확대
		보수구조: 보수체계의 합리성, 보수관리와 성과관리와의 연계성

평가지표		평가내용
노사관계의 합리성		노사의 노사관계 선진화를 위한 비전 및 전략 수립 노력
		노사관계의 합리적 관리: 합리적 단체협약의 체결 및 관리노력, 노사관리의 전문화 노력, 노사간 원활한 커뮤니케이션 구축노력
		노사관계 선진화를 통한 성과의 구현: 노사간 신뢰 구축을 통한 새로운 기관문화 구축, 노사관계 선진화 및 고성과 작업체제 형성, 노사 공동의 사회적 책임 구현의 적정성, 민간부문 노사관계의 선도역할
재무 및 예산 관리의 합리성	재무관리	중장기 재무계획의 수립과 피드백: 중장기 사업, 투자 및 인력계획, 신규사업진출의 적정성, 중장기 자금조달 및 부채상환계획, 추정재무제표와 주요 재무지표의 평가, 사후관리 노력
		재무관리의 적정성: 재무구조 개선 노력, 재무위험수준의 측정 및 관리, 위기대응계획의 수립 및 개선, 자산운용 개선 노력
	예산관리	2007년도 예산 집행: 예·결산 차이분석, 경상경비의 합리적 집행과 절감노력, 자본예산의 합리적 집행과 절감노력, 예산·이전용과 절감예산 타용도 사용의 타당성
		2008년도 예산 편성: 중장기 경영계획 및 재무계획과의 연계성, 예산편성기준 및 절차의 합리성
경영정보관리의 합리성		대고객 서비스 향상을 위한 정보기술 활용
내부평가제도의 적정성 및 외부평가와의 연계성		내부평가제도: 평가지표 및 방법의 적정성, 인센티브제도 운영의 적정성
		외부평가와 외부평가 연계: 외부평가와 임원 성과계약 및 직원평가와의 연계성

2) 2008년 경영평가지표

- 공공기관의 운영에 관한 법률의 시행(07.4)을 계기로 경영평가제도 혁신이 추진되었음.
  - 전문기관의 연구용역, 공공기관·관계부처·전문가 자문을 거쳐 도출된 경영평가제도 혁신방안을 바탕으로 2008년 경영평가 지표가 작성되었음.
  
- 평가지표는 기존의 기능별 구성에서 경영과정별로 개편하여 ‘계획—집행—성과도출’이라는 업무과정에 따라 ‘리더십·전략—경영시스템—경영성과’ 3개 부문으로 지표를 구성하였음.
  - 하위에 리더십, 전략, 경영효율화, 고객만족성과, 경영효율 등의 범주를 만들고 기존의 지표를 재배열하였음.

〈표 IV-92〉 2008년 공기업·준정부기관 공통지표

평가범주	평가지표	공기업	검사 검증	문화국민 생활	산업 진흥	교육훈련 연구지원	연기금 운용
리더십 /전략	리더십	경영층 리더십	3	3	3	3	3
		이사회·감사 기능	4	4	4	4	4
		CS경영	3	3	3	3	3
		윤리·투명경영	2	2	2	2	2
	전략	비전 및 전략개발	3	3	3	3	3
		주요사업 추진계획	5	5	5	5	5
경영 시스템	경영 효율화	조직관리	3	3	3	3	3
		재무예산 관리	3	3	3	3	3
		인적자원 관리	3	3	3	3	3
		보수관리	5	5	5	5	5
		노사관계 합리성	3	3	3	3	3
		성과관리 체계	3	3	3	3	3
경영 성과	고객만족 성과	고객만족 개선도	5	5	5	5	5
		경영효율 성과	노동생산성	5	5	5	5
	자본생산성		5	0	0	0	0
	계량인건비		3	3	3	3	3
	계량관리업무비		4	4	4	4	4
	총인건비 인상률		4	4	4	4	4
	재무예산(자산운용)성과		2	2	2	2	2
	정부권장정책 이행실적	2	2	2	2	2	

주: 중소형기관은 경영성과만 평가

□ 위탁형 준정부기관 중 정원 100인 또는 자산 500억원 미만인 기관을 중소형기관으로 분류하여 경영성과(계량지표)만 평가함.

○ 기존의 검사·검증 6개, 문화·국민생활 6개, 산업진흥I 1개, 산업진흥II 8개, 교육훈련·연구지원 5개 기관이 중소형기관으로 분류됨.

□ 2007년과 2008년의 지표내용을 비교하면 〈표 IV-93〉과 같음.

〈표 IV-93〉 2007년과 2008년 지표 비교

지표명	2007년	2008년	비고
	세부평가지표	지표명	
책임경영	비전 및 중장기발전전략 수립	경영층 리더십	별도 지표로 분리
	사업전략개발 및 신규사업 적정성	사업추진 전략	
	윤리경영	윤리·투명경영	
	고객만족경영	CS경영	
	고객만족도 향상도	고객만족도 개선도	
	중소기업 지원		
경영혁신	혁신비전과 전략		여타 지표에 포함
	혁신리더십		
	혁신제도화		
	혁신역량		
	혁신성과		
이사회·감사	이사회·비상임이사 역할과 전문성 강화	이사회·감사기능	통합
	내부감사제도 운영		
	경영공시제도 운영 내실화	윤리·투명경영	
생산성	노동생산성	노동생산성	
	고정자본생산성(영업비용)	고정자본생산성	
조직관리	조직관리제도의 합리성	업무프로세스 관리 및 조직구조	통합
	인력운영의 적정성		
인사관리	인사관리 전문성과 공정성	인적자원관리 및 개발	
	내부평가제도의 적정성	성과관리체계	
보수관리	보수관리의 합리화	보수관리	
	인건비인상률 관리노력	인건비 인상률	
	계량인건비	계량인건비	
노사관리	노사관계 제도의 합리성	노사관계 합리성	간소화
	노사관계 운영의 적정성		
예산운용	'07년 예산입행	재무(예산)관리 재무(예산)성과 계량관리업무비	집행만 평가, 계획은 계획에서 평가
	'08년 예산편성		
	계량관리업무비		
재무정책	중장기재무계획의 수립		실행만 평가 계획은 사업계획 에서 평가
	재무관리의 적정성		
	재무위기관리의 적정성		
	가치경영(EVA)모델 운용		
설립목적	설립목적과 사업연계성		사업계획에 포함
		정부권장정책 이행	신설

□ 2008년 리더십/전략, 경영효율화 범주의 비계량 공통지표의 평가내용은 <표 IV-94>, <표 IV-95>와 같음.

<표 IV-94> 2008년 리더십/전략 비계량 공통지표

	평가지표	평가내용
	경영층 리더십	경영이념, 철학 또는 핵심가치를 어떻게 설정하는가? 이러한 경영이념 및 가치는 기관 비전과 연계되어 있는가? 대내외 이해관계자(조직구성원, 고객, 관련파트너기관) 등에 경영이념, 철학 또는 핵심가치를 어떻게 공유·전파하는가? 경영진이 경영이념, 철학 또는 핵심가치의 실현을 위해 모범적으로 행동하고 구성원들로 하여금 동기부여가 되도록 스스로 역할모델을 하고 있는가? 경영진은 기관 목표 달성과 경영상 발생하는 문제 해결을 위해 어떠한 가치적 노력을 하는가?
리더십	이사회·감사 기능	기관의 경영환경에 부합하는 이사회 운영체계 및 목표를 세우고 있는가? - 이사회 구성 및 운영계획, 이사회 활성화 및 역할강화 방안 등 비상임 이사를 충분히 활용하기 위해 어떠한 체계적인 노력을 하고 있는가? 감사시스템은 어떻게 구성되어 있으며, 실질적인 내부통제시스템으로 작동하고 있는가? 이사회 운영체계 및 감사시스템을 기관 자체적으로 어떻게 평가하고 있으며, 평가결과를 개선에 어떻게 활용하고 있는가?
	CS경영	CS 경영체계를 어떻게 설정하고 있으며, 추진 조직 및 기능을 어떻게 체계화 시키고 있는가? - 기관의 고객정의 및 CS 비전/전략 체계 설정, 현장 조직 운영 등 고객의 니즈, 요구사항 등(VOC)을 어떻게 수집·분석하는가? 기관 성과 및 품질향상을 위해 VOC를 어떻게 활용하는가? - 관련 사업 전략 및 추진계획, 신규사업 개발에의 활용 등 고객접점에서 발생하는 문제를 근본적으로 해결하기 위해 어떠한 노력을 하고 있는가? - 서비스 표준 정립 및 모니터링을 통한 서비스 품질수준 관리 등 구성원들의 CS 역량제고를 위해 어떠한 노력을 하고 있는가? VOC 프로세스를 기관자체적으로 어떻게 평가하고 평가결과를 개선에 활용하는가?

	평가지표	평가내용
	윤리·투명경영	<p>윤리경영을 어떻게 정의하고 있으며, 이를 실현하기 위한 경영시스템은 적정하게 갖추어져 있는가? - 윤리헌장, 윤리강령, 행동지침, 전담조직 등</p> <p>윤리경영 실현을 위한 경영시스템은 당초 의도한 대로 활발하게 작동하고 있는가?</p> <p>기관운영의 투명성 제고를 위해 자체 경영공시, 통합경영공시를 위한 시스템은 명확하게 확립되어 있으며 그 방법과 내용이 적정한가?</p> <p>경영공시를 성실히 이행하고 있으며, 특히, 통합경영공시 점검과정에서 항목의 누락이나 자료의 오류 등이 발생한 사례는 없는가?</p> <p>윤리경영 및 투명성 제고를 위한 계획/활동/결과 등을 기관 자체적으로 어떻게 평가하고 개선에 활용하는가?</p>
전략	비전 및 전략개발	<p>기관 설립목적에 부합하는 비전, 전략 목표, 전략과제를 도출하고 있으며, 이와 연계된 사업별/부서별 목표가 명확하게 정립되어 있는가?</p> <p>기관의 전략개발 방법 및 프로세스가 적정한가? 조직의 강점/약점 등을 어떻게 분석하여 전략에 반영하는가? - 기술, 시장, 고객선호, 경쟁 또는 규제, 정책환경 등의 변화를 어떻게 파악하여 반영하고 있는가? - 전략기획에 있어 조직의 실행역량을 적정하게 고려하고 있는가?</p> <p>기관 비전 및 중장기 전략, 추진 목표에 대해 어떻게 구성원 및 이해관계자들과 공유하는가?</p> <p>기관의 설립목적과 경영목표를 달성하기 위한 핵심(주요) 사업을 어떻게 선정하는가? - 기관의 핵심(주요) 사업이 기관의 설립목적 및 비전달성에 부합하는가?</p>
	주요사업 추진계획	<p>전략목표 달성을 위한 핵심(주요) 사업별 실행계획을 어떻게 수립하고 있는가?</p> <p>사업별 목표 및 세부 추진 계획 달성을 위한 재무·예산계획이 구체화 되어 있으며 적정한가?</p> <p>사업별 목표 및 세부 추진 계획 달성을 위한 인력, 조직, 정보시스템 등의 조직자원의 배분 계획이 적정하게 이루어졌는가?</p> <p>주요사업 추진활동의 적정성 및 효율성과 궁극적인 성과(outcome)를 합리적으로 평가할 수 있는 평가지표 및 세부평가항목이 설정되어 있는가?</p>

〈표 IV-95〉 2008년 경영효율화 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
조직관리	기관의 핵심 업무 프로세스를 어떻게 정의하고 있는가?
	전략실행 및 업무 프로세스에 적합한 효율적이고 정렬된 조직구조를 갖추고 있는가?: 단위 조직의 분화와 통합, 의사결정 체계의 적정성 등, 경영환경 변화에 대응할 수 있는 유연한 조직체계 운영 시스템 등
	단위사업부서 또는 팀(부서)의 역할 및 책임이 명확하게 정립되어 있으며 조직의 전략과 연계되어 있는가?
	조직하부단위와 구성원들에게 적절한 권한위임이 이루어지고 있는가?
재무예산관리	조직성과를 증대하기 위하여 업무프로세스, 조직구조 등을 어떻게 개선하고 있는가?
	재무예산구조의 안전성, 건전성 유지를 위한 미래 위험 예측 및 분산, 재무예산상태 추정 등을 위해 어떠한 시스템을 갖추고 있는가?
	기관의 자산 운용 수준 개선 및 예산의 합리적 사용/절감 등을 위해 어떠한 노력을 하고 있는가?: 클린카드제 도입 여부, 사용제한업종 지정현황 등 업무추진비 사용의 적정성 등
인적자원관리	기관의 재무 관리 노력 및 예산의 합리적 사용/절감 등을 위한 계획/실행/결과 등을 어떻게 평가하고 개선에 활용하는가?
	경영전략 달성과 연계된 인사전략 또는 제도를 수립하고 있는가?: 모집 및 채용 프로세스의 효율성·공정성 제고를 위한 인사제도, 능력과 성과중심의 인사관리를 위한 체계적인 인사관리 방안
	구성원의 역량을 지속적으로 개발·향상 시키기 위해 어떠한 체계적인 노력을 하고 있는가?: 구성원의 역량 개발 및 교육훈련 니즈 발굴 시스템, 필요역량 및 니즈에 기반한 인적자원 개발 계획 수립 및 시행
	업무, 조직특성, 역량 등을 고려한 조직단위별 [부서별, 사업별] 인력 배분이 적정하게 이루어지고 있는가?: 중장기 인력운영 계획 등을 통한 적정 정원 유지/관리 노력, 새로운 업무발생시 기존 업무조정 등 합리적 정원관리노력, 정원과 현원 차이 발생에 대한 원인분석 및 대응노력
보수관리	인적자원 관리 시스템을 기관 자체적으로 어떻게 평가하고 개선에 활용하는가?
	보수체계는 합리적인가?: 능력과 성과중심의 보수체계 구축, 보수체계 단순화, 복리후생제도의 합리적·통합적 관리 등
	보수수준은 적정한가?: 정부의 예산지침에 따라 책정하고 있는지 여부, 인건비, 경영평가 성과급 등 보수가 적정하게 집행되고 있는지 여부, 복리후생제도의 항목과 체계의 적정성
	인건비 절감 등 보수체계의 개선을 위해 어떠한 노력을 하고 있는가?
	조직, 인사, 노사, 내부평가와 어떻게 연계되고 있는가?

평가지표	평가내용
노사관계 합리성	노사관계 선진화를 위한 전략 등이 개발되고 있는가?
	노사관계를 합리적으로 관리하기 위해 노사간 원활한 커뮤니케이션 통로 등을 구축하고 있는가?
	노조운영제도 개선, 경영관련 의사결정, 문제해결, 직원 교육 훈련 등에 관한 노사 공동 프로그램을 운영하고 있는가?
	단체협약 체결내용은 합리적이며, 적절한 절차와 시기에 이루어졌는가?
성과관리 체계	노사관계 선진화 노력이 기관 목표달성과 어떻게 연계되어 있는가?
	전사목표 및 전략을 효과적으로 달성하기 위해 적절한 성과관리체계 및 평가지표를 운영하고 있는가?
	성과관리체계가 합리적이고 공정하게 운영될 수 있도록 어떠한 노력을 하고 있는가? (인사, 보수 등 인센티브 제도와 실효성 있는 연계 등)
	내부 성과평가체계와 외부평가체계가 어떻게 연계되어 있는가?
	성과관리체계를 어떻게 지속적으로 개선하며, 성과평가결과를 적절하게 환류하고 있는가?

### 3) 2009년 경영평가지표

- 2009년 경영평가에서는 유사·중복지표 통·폐합 등 평가지표 간소화 작업이 이루어졌음.
- 이사회·감사기능 지표와 윤리·투명경영지표가 지배구조 및 윤리경영지표로 통합되고, 조직관리지표와 인적자원관리지표가 조직 및 인적자원관리 지표로 통합되었음.
- 공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리 지표를 신설하여 선진화 추진과 정상의 노력 및 성과를 평가함.

〈표 IV-96〉 2009년 공기업·준정부기관 공통지표

평가범주		평가지표	공기업	준정부기관
리더십/전략	리더십	경영진 리더십	3	3
		지배구조 및 윤리경영	4	4
		CS경영	3	3
	전략	비전 및 전략개발	3	3
		주요사업 추진계획	5	5
경영시스템	경영효율화	조직 및 인적자원관리	3	3
		재무예산 관리	3	3
		보수관리	3	3
		노사관계 합리성	3	3
		성과관리 체계	3	3
		공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리	2	2
경영성과	고객만족성과	고객만족 개선도	5	7
	경영효율성과	노동생산성	5	5
		자본생산성	5	0
		계량인건비	3	3
		계량관리업무비	4	4
		총인건비 인상률	4	4
		재무예산(자산운용)성과	2	2
		정부권장정책 이행실적	2	2

□ 리더십/전략 범주에서는 이사회·감사기능과 윤리·투명경영 지표가 통합되었으며, 경영진 리더십의 평가내용에는 공공기관 선진화 및 경영효율화와 관련된 내용이 포함되었음.

○ 공공기관 선진화 및 경영효율화 등 세부추진계획의 적정성 및 수립과정에서의 경영진의 노력을 경영진 리더십의 평가내용에 포함시킴.

〈표 IV-97〉 2009년 리더십/전략 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
경영진 리더십	기관의 경영이념, 철학 또는 핵심가치를 어떻게 설정하는가? 이러한 경영이념, 경영철학 또는 핵심가치는 기관 비전과 연계되어 있는가?
	대내외 이해관계자(조직구성원, 고객, 유관기관) 등에 경영이념, 철학 또는 핵심가치를 어떻게 공유·전파하는가?
	경영진이 경영이념, 철학 또는 핵심가치의 실현을 위해 모범적으로 행동하고 구성원들로 하여금 동기부여가 되도록 스스로 역할모델의 임무를 수행하고 있는가?
	경영진은 기관 목표 달성과 경영상 발생하는 문제 해결을 위해 어떠한 가시적 노력을 하는가?
	경영진은 공공기관 경영효율화 등을 위해 적절한 세부추진계획을 수립하고 계획 수립시 조직구성원 및 이해관계자들과 이를 공유하기 위해 어떠한 가시적 노력을 하는가?
리더십 지배구조 및 윤리경영	기관의 경영환경에 부합하는 이사회 운영체계 및 목표를 세우고 있는가?: 이사회 구성 및 운영계획, 이사회 활성화 및 역할강화, 비상임 이사 활용 강화 방안 등
	내부감사시스템은 어떻게 구성되어 있으며, 실질적인 내부통제시스템으로 작동하고 있는가?
	윤리경영을 어떻게 정의하고 있으며, 이를 실현하기 위한 경영시스템을 적절하게 갖추어져 있는가?: 윤리현장, 윤리강령, 행동지침, 전담조직 등
	기관운영의 투명성 제고를 위해 자체 경영공시, 통합경영공시를 위한 시스템은 명확하게 확립되어 있으며 그 방법과 내용이 적정한가?: 경영공시의 적합성, 적시성, 정확성 등
	지배구조 개선 및 윤리·투명경영 제고를 위한 계획/활동/결과 등을 기관 자체적으로 어떻게 평가하고 개선에 활용하는가?
CS경영	CS 경영체계를 어떻게 설정하고 있으며, 추진 조직 및 기능을 어떻게 체계화시키고 있는가?: 기관의 고객정의 및 CS 비전/전략 체계 설정, 현장 조직 운영 등
	고객의 니즈, 요구사항 등(VOC)을 어떻게 수집·분석하는가?
	기관 성과 및 품질향상을 위해 VOC를 어떻게 활용하는가?: 관련 사업 전략 및 추진계획, 신규사업 개발에의 활용 등
	고객접점에서 발생하는 문제를 근본적으로 해결하기 위해 어떠한 노력을 하고 있는가?: 서비스 표준 정립 및 모니터링을 통한 서비스 품질수준 관리 등
	구성원들의 CS 역량제고를 위해 어떠한 노력을 하고 있는가?
	VOC 프로세스를 기관자체적으로 어떻게 평가하고 평가결과를 개선에 활용하는가?

평가지표	평가내용	
전략	비전 및 전략개발	<p>기관 설립목적에 부합하는 비전, 전략 목표, 전략과제를 도출하고 있으며, 이와 연계된 사업별/부서별 목표가 명확하게 정립되어 있는가?</p> <p>기관의 전략개발 방법 및 프로세스가 적정한가?: 조직의 강점/약점 등을 어떻게 분석하여 전략에 반영하는가?, 기술, 시장, 고객선호, 경쟁 또는 규제, 정책 환경 등의 변화를 어떻게 파악하여 반영하고 있는가?, 전략기획에 있어 조직의 실행역량을 적정하게 고려하고 있는가?</p> <p>기관 비전 및 중장기 전략, 추진 목표에 대해 어떻게 구성원 및 이해관계자들과 공유하는가?</p> <p>기관의 설립목적과 경영목표를 달성하기 위한 핵심(주요) 사업을 어떻게 선정하는가?: 기관의 핵심(주요) 사업이 기관의 설립목적 및 비전달성에 부합하는가?</p>
	주요사업 추진계획	<p>전략목표 달성을 위한 핵심(주요) 사업별 실행계획을 어떻게 수립하고 있는가?</p> <p>사업별 목표 및 세부 추진 계획 달성을 위한 재무·예산계획이 구체화 되어 있으며 적정한가?</p> <p>사업별 목표 및 세부 추진 계획 달성을 위한 인력, 조직, 정보시스템 등의 조직자원의 배분 계획이 적정하게 이루어졌는가?</p> <p>주요사업 추진활동의 적정성 및 효율성과 궁극적인 성과(outcome)를 합리적으로 평가할 수 있는 평가지표 및 세부평가항목이 설정되어 있는가?</p>

□ 경영효율화 범주에서는 조직관리지표와 인적자원관리지표가 통합되고 공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리 지표가 신설되었음.

〈표 IV-98〉 2009년 경영효율화 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
조직 및 인적자원 관리	<p>기관의 핵심 업무 프로세스를 어떻게 정의하고 있는가?</p> <p>전략실행 및 업무 프로세스에 적합한 효율적이고 정렬된 조직구조 및 인사전략을 갖추고 있는가?: 단위 조직의 분화와 통합, 의사결정 체계의 적정성 등, 경영환경 변화에 대응할 수 있는 효율적 조직체계 운영 시스템 등, 모집 및 채용 프로세스의 효율성·공정성 제고를 위한 인사제도, 중장기 인력운용계획 및 능력과 성과중심의 인사관리를 위한 체계적인 인사관리방안 등</p> <p>기관내 단위조직의 역할·책임 및 인력이 적절하게 구성·배분되어 있으며 조직의 전략과 연계되어 있는가?: 전략적 차원에서의 단위 사업부서 또는 팀(부서)의 역할 및 책임의 명확성 및 구체성, 부서내 권한위임의 적절성, 업무, 조직특성, 역량 등을 고려한 조직 단위별(부서별, 사업별) 인력배분 및 관리의 적정성</p> <p>구성원의 역량을 지속적으로 개발·향상시키기 위해 어떠한 체계적인 노력을 하고 있는가?: 구성원의 역량 개발 및 교육훈련 니즈 발굴 시스템, 필요역량 및 니즈에 기반한 인적자원 개발계획 수립 및 시행</p>

평가지표	평가내용
	출자·출연 및 부설기관 등에 대한 조직관리가 적절하게 이루어지고 있는가?: 출자·출연 및 부설기관 설립의 타당성(기관 설립목적과의 연계성 등), 출자·출연 및 부설기관 운영의 적정성 및 효율성
재무예산 관리	재무예산구조의 안전성, 건전성 유지를 위한 미래 위험 예측 및 분산, 재무예산 상태 추정 등을 위해 어떠한 시스템을 갖추고 있는가?
	기관의 자산 운용 수준 개선 및 예산의 합리적 사용/절감 등을 위해 어떠한 노력을 하고 있는가?: 클린카드제 도입 여부, 사용제한업종 지정현황 등 업무추진비 사용의 적정성 등, 전자입찰제도 활성화 노력
	기관의 재무 관리 노력 및 예산의 합리적 사용/절감 등을 위한 계획/실행/결과 등을 어떻게 평가하고 개선에 활용하는가?
보수관리	보수체계는 합리적인가?: 능력과 성과중심의 보수체계 구축, 보수체계 단순화, 복리후생제도의 합리적·통합적 관리 등
	보수수준은 적정한가?: 정부의 예산지침에 따라 책정하고 있는지 여부, 인건비, 경영평가 성과급 등 보수가 적정하게 집행되고 있는지 여부, 복리후생제도의 항목과 체계의 적정성, 총인건비 인상률 기준 준수 노력(전년도 총인건비 인상률 위반기관의 인건비 초과인상분 자체흡수·해소 노력 등)
	인건비 절감 등 보수체계의 개선을 위해 어떠한 노력을 하고 있는가?
	조직, 인사, 노사, 내부평가와 어떻게 연계되고 있는가?
노사관계 합리성	노사관계 선진화를 위한 전략 등이 개발되고 있는가?
	노사관계를 합리적으로 관리하기 위해 노사간 원활한 커뮤니케이션 통로 등을 구축하고 있는가?
	노조운영제도개선, 경영관련 의사결정, 문제해결, 직원 교육 훈련 등에 관한 노사 공동 프로그램을 운영하고 있는가?
	단체협약 체결내용은 합리적이며, 적절한 절차와 시기에 이루어졌는가?
	노사관계 선진화 노력이 기관 목표달성과 어떻게 연계되어 있는가?
성과관리 체계	전사목표 및 전략을 효과적으로 달성하기 위해 적절한 성과관리체계 및 평가지표를 운영하고 있는가?
	성과관리체계가 합리적이고 공정하게 운영될 수 있도록 어떠한 노력을 하고 있는가? (인사, 보수 등 인센티브 제도와 실효성 있는 연계 등)
	내부 성과평가체계와 외부평가체계가 어떻게 연계되어 있는가?
	성과관리체계를 어떻게 지속적으로 개선하며, 성과평가결과를 적절하게 환류하고 있는가?
공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리	세부추진계획 추진과정을 합리적으로 관리하고 있는가?: 노사 및 주무부처·유관기관 등 이해관계자 관리 노력 등
	세부추진계획 추진과정을 효율적으로 관리하고 있는가?: 주기적 모니터링 및 환류 노력, 장애요인 및 문제점 개선 노력 등
	세부추진계획별 기대효과가 발생하였는가?

- 조직 및 인적자원관리 지표에서 조직관리와 인적자원관리지표의 평가내용 외에 출자·출연 및 부설기관 설립의 타당성, 운영의 적정성 및 효율성을 함께 평가함.
  - 전년도에는 기관별로 주요사업부문에서 평가하였으나 출자회사 관리는 조직운영 측면에서 관리가 필요하므로 경영효율화 범주의 평가내용에 포함시켜서 평가하였음.
  
- 공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리 지표에서는 세부추진계획 진행과정의 합리성, 효율성 및 기대효과 등을 평가함.
  
- 공공부문 계약의 투명성과 공정성을 제고하기 위하여 전자입찰제도 활성화 노력을 재무예산관리의 평가내용으로 반영하여 평가하고 보수관리에 총인건비 인상률 준수노력을 포함시켜 합리적인 보수관리체계 구축을 유도함.

#### 4) 2010년 경영평가지표

- 2009년에 중소형기관은 경영성과(계량지표)만을 평가받았으나, 그 결과 종합적인 성과평가에 한계가 있음이 지적되어 비계량적인 평가요소를 도입하였음.
  - 주요사업성과에 대한 종합적인 평가를 위해 주요사업 성과관리의 적정성(5점, 비계량)지표를 신설하여 평가
  
- 지배구조 및 윤리경영지표와 CS경영 지표를 통합해 책임경영지표로 평가함.

〈표 IV-99〉 2010년 공기업·준정부기관 공통지표

평가범주		평가지표	공기업	준정부기관
리더십 /전략	리더십	경영진 리더십	3	3
		책임경영	4	4
	전략	비전 및 전략개발	3	3
		주요사업 추진계획	3	3
경영 시스템	경영효율화	조직 및 인적자원관리	3	3
		재무예산 관리	3	3
		보수관리	3	3
		노사관계 합리성	3	3
		성과관리 체계	3	3
		공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리	2	2
경영 성과	고객만족성과	고객만족 개선도	5	7
	경영효율성과	노동생산성	5	5
		자본생산성	5	0
		계량인건비	3	3
		계량관리업무비	4	4
		총인건비 인상률	4	4
		재무예산(자산운용)성과	2	2
		정부권장정책 이행실적	2	2

주: 중소형기관유형은 경영성과범주와 비계량지표인 주요사업성과관리의 적정성(5점)만 평가

- 책임경영지표에서 종전의 지배구조 및 윤리경영, CS경영에서 평가하던 내용을 통합해서 평가함.

〈표 IV-100〉 2010년 리더십/전략 비계량 공통지표

평가지표		평가내용
경영진 리더십		기관의 경영이념, 경영철학 또는 핵심가치를 어떻게 설정하는가? 이러한 경영이념, 경영철학 또는 핵심가치는 기관 비전과 연계되어 있는가?
		대내외 이해관계자(조직구성원, 고객, 유관기관) 등에 경영이념, 경영철학 또는 핵심가치를 어떻게 공유·전파하는가?
		경영진이 경영이념, 경영철학 또는 핵심가치의 실현을 위해 모범적으로 행동하고 구성원들로 하여금 동기부여가 되도록 스스로 역할모델의 임무를 수행하고 있는가?
		경영진은 기관 목표 달성과 경영상 발생하는 문제 해결을 위해 어떠한 가시적 노력을 하는가?
		경영진은 공공기관 경영효율화 등을 위해 적절한 세부추진계획을 수립하고 계획 수립시 조직구성원 및 이해관계자들과 이를 공유하기 위해 어떠한 가시적 노력을 하는가?
리더십	책임경영	기관의 경영환경에 부합하는 이사회 운영체계 및 목표를 세우고 있는가? : 이사회 구성 및 운영계획, 이사회 활성화 및 역할강화, 비상임 이사 활용강화 방안 등
		내부감사시스템은 어떻게 구성되어 있으며, 실질적인 내부통제시스템으로 작동하고 있는가?
		윤리경영을 어떻게 정의하고 있으며, 이를 실현하기 위한 경영시스템은 적절하게 갖추어져 있는가?: 윤리헌장, 윤리강령, 행동지침, 전담조직 등
		기관운영의 투명성 제고를 위해 자체 경영공시, 통합경영공시 등 투명경영체계가 적절하게 확립되어 있으며 의도한대로 작동되고 있는가?: 경영공시의 적합성, 적시성, 정확성 등
		고객만족 경영체계를 어떻게 설정하고 있으며, 추진 조직과 기능의 체계화 및 구성원들의 고객만족 역량제고를 위해 어떠한 노력을 하고 있는가?: 기관의 고객정의 및 고객만족 비전/전략 체계 설정, 현장 조직 운영 등
		기관 성과 및 품질향상을 위해 고객요구(VOC)를 어떻게 수집·분석·활용하고 있으며, 고객접점에서 발생하는 문제를 해결하기 위해 어떠한 노력을 하고 있는가?: 관련 사업 전략 및 추진계획, 신규사업 개발에의 활용 등, 서비스 표준 정립 및 모니터링을 통한 서비스 품질수준 관리 등
전략	비전 및 전략개발	기관 설립목적에 부합하는 비전, 전략 목표, 전략과제를 도출하고 있으며, 이와 연계된 사업별/부서별 목표가 명확하게 정립되어 있는가?
		기관의 전략개발 방법 및 프로세스가 적정한가?: 조직의 강점/약점 등을 어떻게 분석하여 전략에 반영하는가?, 기술, 시장, 고객선호, 경쟁 또는 규제, 정책 환경 등의 변화를 어떻게 파악하여 반영하고 있는가?, 전략기획에 있어 조직의 실행역량을 적절하게 고려하고 있는가?

평가지표	평가내용
	기관 비전 및 중장기 전략, 추진 목표에 대해 어떻게 구성원 및 이해관계자들과 공유하는가?
	기관의 설립목적과 경영목표를 달성하기 위한 핵심(주요) 사업을 어떻게 선정하는가?: 기관의 핵심(주요) 사업이 기관의 설립목적 및 비전달성에 부합하는가?
주요사업 추진계획	전략목표 달성을 위한 핵심(주요) 사업별 실행계획을 어떻게 수립하고 있는가?
	사업별 목표 및 세부 추진 계획 달성을 위한 재무·예산계획이 구체화 되어 있으며 적정한가?
	사업별 목표 및 세부 추진 계획 달성을 위한 인력, 조직, 정보시스템 등의 조직자원의 배분 계획이 적절하게 이루어졌는가?
	주요사업 추진활동의 적정성 및 효율성과 궁극적인 성과(outcome)를 합리적으로 평가할 수 있는 평가지표 및 세부평가항목이 설정되어 있는가?

- 경영효율화 범주에서는 지표의 변화는 없었으나 평가내용의 구체화가 이루어졌음.
- 재무예산관리 지표에서 자금조달의 적정성, 부채상환계획의 적정성, 유동성관리의 합리성, 재무구조개선노력을 평가내용에 포함시킴.

〈표 IV-101〉 2010년 경영효율화 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
조직 및 인적자원 관리	기관의 핵심 업무 프로세스를 어떻게 정의하고 있는가?
	전략실행 및 업무 프로세스에 적합한 효율적이고 정렬된 조직구조 및 인사전략을 갖추고 있는가?
	기관내 단위조직의 역할·책임 및 인력이 적절하게 구성·배분되어 있으며 조직의 전략과 연계되어 있는가?
	구성원의 역량을 지속적으로 개발·향상시키기 위해 어떠한 체계적인 노력을 하고 있는가?
	출자·출연 및 부설기관 등에 대한 조직관리가 적절하게 이루어지고 있는가? : 출자·출연 및 부설기관 설립의 타당성(기관 설립목적과의 연계성 등), 출자·출연 및 부설기관 운영의 적정성 및 효율성
재무예산 관리	재무구조의 안전성, 건전성 유지를 위해 어떠한 노력을 하고 있는가?: 미래위험 예측 및 분산, 재무예산상태 추정 등을 위한 시스템 구축 여부, 자금조달의 적정성, 부채상환계획의 적정성, 유동성관리의 합리성, 재무구조개선 노력 등

평가지표	평가내용
	<p>기관의 자산 운용 수준 개선 및 예산의 합리적 사용/절감 등을 위해 어떠한 노력을 하고 있는가?: 클린카드제 활성화 등 업무추진비 사용의 적정성, 전자입찰제도 활성화 노력</p> <p>기관의 재무 관리 노력 및 예산의 합리적 사용/절감 등을 위한 계획/실행/결과 등을 어떻게 평가하고 개선에 활용하는가?</p>
보수관리	<p>보수체계는 합리적인가?: 능력과 성과중심의 보수체계 구축, 보수체계 단순화, 복리후생제도의 합리적·통합적 관리 등</p> <p>보수수준은 적정한가?: 정부의 예산지침에 따라 책정하고 있는지 여부, 인건비, 경영평가 성과급 등 보수가 적정하게 집행되고 있는지 여부, 총인건비 인상률 기준 준수 노력(전년도 총인건비 인상률 위반기관의 인건비 초과인상분 자체흡수·해소 노력 등)</p> <p>인건비 절감 등 보수체계의 개선을 위해 어떠한 노력을 하고 있는가?</p> <p>조직, 인사, 노사, 내부평가와 어떻게 연계되고 있는가?</p>
노사관계 합리성	<p>노사관계 선진화를 위한 전략 등이 합리적으로 개발되고 있는가?</p> <p>노사관계를 합리적으로 관리하기 위해 노사간 원활한 커뮤니케이션 통로 등을 구축하고 있는가?</p> <p>노조운영제도개선, 경영관련 의사결정, 문제해결, 직원 교육 훈련 등에 관한 노사 공동 프로그램을 운영하고 있는가?</p> <p>단체협약 체결내용은 합리적이며, 적절한 절차와 시기에 이루어졌는가?</p> <p>노사관계 선진화 노력이 기관 목표달성과 어떻게 연계되어 있는가?</p>
성과관리 체계	<p>전사목표 및 전략을 효과적으로 달성하기 위해 적절한 성과관리체계 및 평가지표를 운영하고 있는가?</p> <p>성과관리체계가 합리적이고 공정하게 운영될 수 있도록 어떠한 노력을 하고 있는가? (인사, 보수 등 인센티브 제도와 실효성 있는 연계 등)</p> <p>내부 성과평가체계와 외부평가체계가 어떻게 연계되어 있는가?</p> <p>성과관리체계를 어떻게 지속적으로 개선하며, 성과평가결과를 적절하게 환류하고 있는가?</p>
공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리	<p>세부추진계획 추진과정을 합리적으로 관리하고 있는가?: 노사 및 주무부처·유관기관 등 이해관계자 관리 노력 등</p> <p>세부추진계획 추진과정을 효율적으로 관리하고 있는가?: 주기적 모니터링 및 환류 노력, 장애요인 및 문제점 개선 노력 등</p> <p>세부추진계획별 기대효과가 발생하였는가?</p>

## 라. 주요 공통지표의 평가내용 변천<sup>27)</sup>

### 1) 경영진 리더십 및 책임경영 지표

- 1988~1991년에는 책임경영 및 전반적인 공익성 제고노력 지표를 통해서 기관의 경영진 리더십과 책임경영이 평가되었음.
- 1988~1989년에는 전직원의 책임경영참여도, 진취적이고 생동감있는 조직풍토의 확산 정도, 기업정보체계에 평가의 초점이 맞춰져 있었음.
- 1990~1991년에는 전년도의 평가내용에 더해 최고경영층의 국민적 기업으로의 관리노력 및 책임경영 구현을 위한 노력이 평가되었음.

〈표 IV-102〉 공기업 경영진 리더십 및 책임경영 지표 변천(1988~2003년)

연도	평가지표	평가내용
1988 ~ 1989	책임경영 및 전반적인 공익성 제고노력	공기업으로서의 경영철학 및 사훈의 지도원리에 따른 전직원의 책임경영에의 참여도
		진취적이며 생동감있는 조직풍토가 회사내에 확산되어 있는 정도
		경영목표를 합리적이고도 효율적으로 달성하는 데 필요한 기초수단으로서의 기업정보체계
		기타 개별지표에 나타나지 않는 사항으로 경영의 종합적 효율에 중요한 영향을 미치는 것
1990 ~ 1991	책임경영 및 전반적인 공익성 제고노력	공기업으로서 경영철학 및 사훈의 지도원리에 따른 전직원의 책임경영에의 참여도
		최고경영층의 국민적 기업으로의 관리노력 및 책임경영 구현을 위한 노력
		진취적이며 생동감있는 조직풍토가 회사내에 확산되어 있는 정도
		경영목표를 합리적이고도 효율적으로 달성하는 데 필요한 기초수단으로서의 기업정보체계에 대한 최고경영층의 노력과 활용
		기타 개별지표에 나타나지 않는 사항으로 경영의 종합적 효율에 영향을 미치는 것

27) 계량지표는 동일한 지표가 모든 기관에 적용했다고 하더라도 평가산식과 예외조항 등으로 인해 동일한 지표로 단순비교하기가 어려우므로 분석대상은 비계량지표로 제한함.

연도	평가지표	평가내용
1992 ~ 1993	책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력	공기업 책임경영 구현을 위한 최고경영층의 경영이념 및 노력
		진취적이고 생동감있는 조직풍토 구축 및 경영정보활동을 위한 최고경영층의 의지 및 노력
		임금의 안정적 조기타결 및 정부지침의 준수, 급여성 복리후생비의 적정운영 등 정부임금정책의 수용 노력
		정부주요시책에 대한 협조 및 기타 종합경영효율성 제고를 위한 경영진의 노력
1994	책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력	공기업 책임경영 구현을 위한 최고경영층의 지도이념 및 노력
		진취적이고 생동감있는 조직풍토 구축 및 경영정보 활용을 위한 최고경영층의 의지 및 노력
		임금의 안정적 조기타결 및 정부지침의 준수, 급여성 복리후생비의 적정운영 등 정부임금정책의 수용 노력
		투자기관 경영혁신 등 정부 주요정책 방향에의 참여 노력
		기타 종합경영효율성 제고를 위한 경영진의 노력
1995	책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력	공기업 책임경영 구현을 위한 최고경영층의 경영이념 설정과 이를 뒷받침할 수 있는 경영계획의 수립 및 추진 노력
		정보기술 향상을 비롯한 경영환경 변화에 대응한 경영 혁신 노력
		기관의 일체감을 조성하고 활력있는 근무여건을 마련하기 위한 조직풍토의 구축과 노사간 협조체제 조성 노력
		정부 주요정책의 수용정도와 정부정책 형성과정에서의 최고경영층의 선도적 참여 노력
		이사회의 경영정책 수립 정도와 이사회 운영의 내실화 노력
1996	책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력	공기업 책임경영 구현을 위한 최고경영층의 경영이념 설정 및 경영환경 변화에 대응한 경영혁신노력과 이를 뒷받침할 수 있는 경영계획의 수립 및 추진 노력
		기관의 일체감을 조성하고 활력있는 근무여건을 마련하기 위한 최고경영층의 조직풍토구축과 노사간 협조체제 조성을 위한 노력
		정부의 주요정책의 수용정도와 정부정책 수립과정에서의 최고경영층의 기여도
		이사회의 경영정책 수립 과정에서의 기여도와 이사회 운영의 내실화 노력
1997	책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력	공기업 책임경영 구현을 위한 최고경영층의 경영이념 설정 및 경영환경 변화에 대응한 경영혁신 노력과 이를 뒷받침할 수 있는 경영계획의 수립 및 추진 노력

연도	평가지표	평가내용
		기관의 일체감을 조성하고 활력있는 근무여건을 마련하기 위한 최고경영층의 조직풍토 구축과 노사간 협조체제 조성을 위한 노력
		에너지 절약 등 정부 주요정책의 수용 정도
		이사회의 경영정책 수립 과정에서의 기여도와 이사회 운영의 내실화 노력
1998	책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력	공기업 책임경영 구현을 위한 최고경영층의 경영이념 설정 및 경영환경 변화에 대응한 경영혁신 노력과 이를 뒷받침할 수 있는 경영계획의 수립 및 추진 노력
		정부의 퇴직금지침 준수 등 정부정책 수용을 위한 경영진의 추진 노력
		국제수지개선 및 에너지절약을 위한 경영진의 경영계획 수립 및 추진 노력
		이사회의 경영정책수립과정에서의 기여도와 이사회 운영의 내실화 노력
1999 ~ 2000	책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력	공기업 책임경영구현을 위한 최고경영층의 경영이념 설정 및 경영환경의 변화에 대응한 경영혁신 노력과 이를 뒷받침할 수 있는 경영계획의 수립 및 추진 노력
		정부의 공기업구조조정 및 경영혁신계획 등 정부정책 수용을 위한 경영진의 추진 노력
		경제위기 극복을 위한 경영진의 경영계획 수립 및 추진 노력
		이사회의 실질적인 권한 및 독립성 강화와 비상임이사 역할 제고 노력
2001	책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과	공기업 책임경영구현을 위한 기업 비전과 경영이념 설정 및 중장기 발전전략 수립과 실천을 위한 최고경영진의 노력
		경영환경의 변화에 대응한 최고경영진의 경영혁신 의지와 이를 뒷받침할 수 있는 자율적인 경영혁신계획 수립 및 추진 노력
		조직원의 역량 결집과 이해관계자 관리를 위한 사장의 리더십과 노력
		합리적인 경영목표 설정 노력과 목표수준의 타당성
2002 ~ 2003	책임경영구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과	공기업 책임경영 구현을 위한 기업 비전과 경영이념 설정 및 중장기 발전전략 수립과 실천을 위한 최고 경영진의 노력과 성과
		조직원의 역량 결집과 이해관계자 관리를 위한 사장의 리더십과 노력 및 성과
		합리적인 경영목표 설정 노력과 목표수준의 타당성

□ 1992~2000년에는 책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력 지표를 통해 경영진 리더십과 책임경영이 평가되었음.

○ 1992~1993년에는 경영진의 책임 부분에 좀 더 초점을 맞춰서 공기업 책임경영 구

현을 위한 최고경영층의 경영이념 및 노력이 평가되었으며, 정부의 임금정책을 수용하려는 노력과 정부 주요시책에 대한 협조도 리더십 및 책임경영과 관련해서 평가대상에 포함되었음.

- 1994년에는 전년도의 평가내용 중 정부 주요시책에 대한 협조를 투자기관 경영혁신 등 정부 주요정책 방향에의 참여 노력으로 구체화하였음.
  - 1995년에는 전년에 비해 경영계획의 수립 및 추진노력, 경영환경 변화에 대응한 경영진의 노력이 강조되었으며, 1996~1997년에도 평가내용에 있어서는 큰 변화가 없었음.
  - 1998년에는 최고경영층의 조직풍토 구축과 노사간 협조체제 조정 등의 내용이 삭제된 대신에 국제수지개선 및 에너지절약을 위한 경영진의 경영계획 수립 및 추진노력이 평가에 포함되었으며 1999~2000년에는 경제위기 극복을 위한 경영진의 경영계획 수립 및 추진노력이 평가되었음.
- 2001~2005년의 경영진 리더십 및 책임경영은 책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과 지표를 통해서 평가되었음.
- 2001년에는 조직원의 역량결집과 이해관계자 관리를 위한 사장의 리더십과 노력, 합리적인 경영목표 설정 노력과 목표수준의 타당성이 평가되었음.
  - 2002~3년에는 경영혁신계획 수립 및 추진노력이 경영혁신의 추진노력과 성과지표로 통합되었음.
  - 2004년에는 공기업 경영혁신 추진노력과 성과가 평가내용-경영환경의 변화에 대응한 자율적인 경영혁신 및 정부정책 수용노력과 성과에 포함되었으며, 경영환경 변화에 대응한 사업우선순위 조정과 사업전략개발 노력의 적정성이 평가되었음.
  - 2005년에는 경영혁신 정착을 위한 노력과 실적 지표가 신설되어 관련된 평가내용이 책임경영 지표에서는 제외되었음.
- 2005~2006년에는 핵심 평가요소 중심으로 지표를 단순화하는 작업의 일환으로 경영진 리더십 및 책임경영 지표에서 윤리경영과 고객만족경영, 중소기업지원 등의 내용이 평가되었음.

〈표 IV-103〉 공기업 경영진 리더십 및 책임경영 지표 변천(2004~2007년)

연도	평가지표	평가내용
2004	책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과	책임경영 구현을 위한 기업 비전과 경영이념 설정 및 중장기 발전전략 수립과 실천을 위한 최고경영진의 노력과 성과
		경영환경의 변화에 대응한 사업우선순위 조정 및 사업전략개발 노력의 적정성
		경영환경의 변화에 대응한 자율적인 경영혁신 및 정부정책 수용 노력과 성과
		조직원의 역량 결집과 이해관계자 관리를 위한 사장의 리더십과 성과
2005	책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과	책임경영 구현을 위한 기업 비전과 경영이념 설정 및 중장기 발전전략 수립과 실천을 위한 최고 경영진의 노력과 성과
		경영환경의 변화에 대응한 사업우선순위 조정 및 사업전략개발 노력의 적정성
		정부정책 수용 노력과 성과
		조직원의 역량 결집과 이해관계자 관리를 위한 최고 경영진의 리더십과 성과
2006	책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과	책임경영 구현을 위한 기업 비전과 경영이념 설정 및 중장기 발전전략 수립과 실천을 위한 최고 경영진의 노력과 성과
		경영환경의 변화에 대응한 사업전략개발 노력 및 신규사업 추진의 적정성
		윤리경영 실천을 위한 노력과 성과
		고객만족경영을 위한 노력과 성과
		기업가치 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과
		독립사업부제 대비 노력의 적정성
		중소기업 지원을 위한 노력과 성과(중소기업·신기술인증 제품 구매 등)
2007	책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과	책임경영 구현을 위한 기관 비전과 경영 이념 설정 및 중장기 발전전략 수립과 실천을 위한 최고경영진의 노력과 성과
		경영환경 변화에 대응한 사업전략 개발 노력 및 신규사업 추진의 적정성
		윤리경영 실천을 위한 노력과 성과
		고객만족 경영을 위한 노력과 성과
		중소기업 지원을 위한 노력과 성과(중소기업·신기술인증 제품 구매 등)

- 준정부기관은 2004~2006년에 비전 달성을 위한 최고경영진의 리더십과 성과지표를 통해 경영진 리더십 및 책임경영을 평가하였음.
  - 비전과 전략의 합리성과 실행 노력, 조직원의 역량결집과 이해관계자 관리를 위한 기관장의 리더십과 성과가 주된 평가내용이었음.
  
- 2007년에는 평가체계 통합에 대비해서 공기업과 지표체계를 통일해서 지표를 책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과로 바꾸고 평가내용도 공기업과 유사하게 변경하였음.

〈표 IV-104〉 준정부기관 경영진 리더십 및 책임경영 지표 변천(2004~2007년)

연도	평가지표	평가내용
2004~2006	비전 달성을 위한 최고 경영진의 리더십과 성과	비전과 전략의 합리성과 실행 노력
		조직원의 역량결집과 이해관계자 관리를 위한 기관장의 리더십과 성과
2007	책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과	책임경영 구현을 위한 기관 비전과 경영 이념 설정 및 중장기 발전전략 수립과 실천을 위한 최고경영진의 노력과 성과
		경영환경 변화에 대응한 사업전략 개발 노력 및 신규사업 추진의 적정성
		윤리경영 실천을 위한 노력과 성과

- 2008~2010년에는 경영층(진) 리더십 지표를 평가하였음.
  - 주된 평가내용은 경영이념·철학·핵심가치의 설정과 공유·전파, 경영진의 역할모델이 되기 위한 노력, 문제해결을 위한 가시적 노력 여부 등이었음.
  - 2009~10년에는 공공기관의 경영효율화 등을 위한 적절한 세부추진계획 수립과 계획의 공유를 위한 노력을 추가적으로 평가내용에 포함시켰음.

〈표 IV-105〉 경영진 리더십 및 책임경영 지표 변천(2008~2010년)

연도	평가지표	평가내용
2008	경영층 리더십	경영이념, 철학 또는 핵심가치를 어떻게 설정하는가? 이러한 경영이념 및 가치는 기관 비전과 연계되어 있는가?
		대내외 이해관계자(조직구성원, 고객, 관련 파트너기관) 등에 경영이념, 철학 또는 핵심가치를 어떻게 공유·전파하는가?
		경영진이 경영이념, 철학 또는 핵심가치의 실현을 위해 모범적으로 행동하고 구성원들로 하여금 동기 부여가 되도록 스스로 역할모델을 하고 있는가?
		경영진은 기관 목표 달성과 경영상 발생하는 문제 해결을 위해 어떠한 가시적 노력을 하는가?
2009~2010	경영진 리더십	기관의 경영이념, 철학 또는 핵심가치를 어떻게 설정하는가? 이러한 경영이념, 경영철학 또는 핵심가치는 기관 비전과 연계되어 있는가?
		대내외 이해관계자(조직구성원, 고객, 유관기관) 등에 경영이념, 철학 또는 핵심가치를 어떻게 공유·전파하는가?
		경영진이 경영이념, 철학 또는 핵심가치의 실현을 위해 모범적으로 행동하고 구성원들로 하여금 동기부여가 되도록 스스로 역할모델의 임무를 수행하고 있는가?
		경영진은 기관 목표 달성과 경영상 발생하는 문제 해결을 위해 어떠한 가시적 노력을 하는가?
		경영진은 공공기관 경영효율화 등을 위해 적절한 세부추진계획을 수립하고 계획 수립시 조직구성원 및 이해관계자들과 이를 공유하기 위해 어떠한 가시적 노력을 하는가?

## 2) 이사회 운영 및 윤리경영 지표

- 이사회 운영 및 윤리경영 지표는 1988~1989년에는 경영관리지표부문에 포함되어 평가받다가 1990년에 종합경영부문에 포함된 이후 별도의 지표로 평가되거나 책임경영 지표의 평가내용에 포함되어 평가되었음.
- 1988~1989년에는 이사회 운영 지표를 통해 이사회 전문성 심의, 경영정보 시스템의 유지 등에 평가의 초점을 맞췄으며, 1990~1991년에는 이사회 운영의 활성화 노력, 1992~1994년에는 이사회 운영의 적정화 노력 지표를 통해서 평가가 이루어졌음.
- 평가는 이사회 활용을 위한 최고경영진의 노력과 이사회 운영의 적정성, 민간이사의 의견개진과 수렴 정도 등에 대해서 이루어졌음.

□ 1995~2000년에는 이사회와 관련된 사항을 별도의 지표로 평가하지 않고 책임경영 지표의 평가내용에 포함하여 평가하였음.

〈표 IV-106〉 공기업 이사회 운영 및 윤리경영 지표 변천(1988~2003년)

연도	평가지표	평가내용
1988	이사회 효율적 운영	이사회가 경영계획 및 경영전략수립에 전문적 심의를 할 수 있도록 유도했는지 여부
		이사가 기관경영에 관심을 가질 수 있도록 경영정보시스템을 유지하고 있는지 여부
1989	이사회 효율적 운영	이사회 전문적 심의 유도
		이사회 경영정보시스템 유지
1990~1991	이사회 운영의 활성화 노력	이사회를 실질적인 최고 정책결정기관으로서 활용하려는 최고경영층의 노력 검토
		이사회 소집절차와 방법의 적정성 및 안전준비의 적정성
		민간이사의 의견이 심의과정에서 활발히 개진되어 검토되고 수렴되고 있는 정도
		기타 이사회 운영 활성화를 위한 노력 정도
1992~1993	이사회 운영의 적정화 노력	이사회를 최고정책결정기관으로서 활용하려는 최고경영층의 노력
		이사회 소집절차 및 안전준비의 적정성
		민간이사의 의견이 심의과정에서 활발히 개진되어 수렴되는 정도
		기타 이사회 운영 활성화를 위한 노력
1994	이사회 운영의 적정화 노력	이사회를 최고정책결정기관으로서 활용하려는 최고경영층의 노력
		이사회 소집절차 및 안전준비의 적정성
		민간이사의 의견이 심의과정에서 활발히 개진되어 수렴되는 정도
		기타 이사회 운영 활성화를 위한 노력
1995	-	책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력의 평가내용에 포함: 이사회 경영정책 수립 정도와 이사회 운영의 내실화 노력
1996~1998	-	책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력이 평가내용에 포함: 이사회 경영정책수립 과정에서의 기여도와 이사회 운영의 내실화 노력
1999~2000	-	책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력이 평가내용에 포함: 이사회 실질적인 권한 및 독립성 강화와 비상임이사 역할 제고 노력
2001	이사회 운영의 적정성	이사회 자율적 권한과 역할 강화를 위한 최고경영진의 노력과 성과
		비상임이사의 최고경영진에 대한 견제 및 감시 노력과 성과
2002	이사회 운영의 적정성	이사회 자율적 권한과 역할 강화를 위한 최고경영진의 노력과 성과
		비상임이사 활동을 지원하기 위한 최고경영진의 협조 노력과 성과
		비상임이사의 최고경영진에 대한 견제 및 감시 노력과 성과

연도	평가지표	평가내용
2003	이사회 운영의 활성화 및 경영투명성 제고 노력과 성과	이사회의 역할 강화를 위한 최고경영진의 노력과 성과
		경영정책 수립에 있어서 비상임이사의 역할 확립과 전문성 활용 노력
		경영공시제도 등 경영투명성 제고를 위한 노력과 성과

□ 2001~2년에는 이사회 운영의 적정성 지표를 통해 이사회 자율적 권한과 역할 강화, 최고경영진에 대한 견제와 감시를 강조하였음.

□ 2003년에는 이사회 운영의 활성화 및 경영투명성 제고 노력과 성과 지표에서 이사회 역할 강화와 전문성 활용을 평가하였음. 또한 경영공시제도 등 경영투명성 제고를 위한 노력도 함께 평가하였음.

□ 2004년에는 윤리경영실천 및 이사회 운영의 활성화 노력과 성과지표에서 윤리경영의 실천과 이사회 역할 강화, 경영투명성 제고를 위한 노력을 함께 평가하였음.

〈표 IV-107〉 공기업 이사회 운영 및 윤리경영 지표 변천(2004~2007년)

연도	평가지표	평가내용
2004	윤리경영실천 및 이사회 운영의 활성화 노력과 성과	윤리경영의 실천 노력과 성과
		이사회의 역할 강화 및 비상임이사의 전문성 활용 노력과 성과
		경영공시제도 운영의 내실화 등 경영투명성 제고를 위한 노력과 성과
2005	사회적 책임성 강화 및 윤리 경영 실천을 위한 최고 경영진의 노력과 성과	기업의 사회적 책임성 강화를 위한 노력의 적정성
		윤리경영 실천을 위한 제도 개선 노력과 성과
		경영공시제도 운영의 내실화 등 경영투명성 제고를 위한 노력과 성과
	이사회 운영의 활성화를 위한 노력과 성과	이사회의 역할 강화를 위한 노력과 성과
비상임이사의 전문성 활용 노력과 성과		
2006~2007	이사회·감사기능의 활성화 노력과 성과	이사회의 역할 강화 및 비상임이사의 전문성 강화를 위한 노력과 성과
		내부감사제도 운영의 적정성
		경영공시제도 운영의 내실화 등 경영투명성 제고를 위한 노력과 성과

- 2005년에는 이사회 운영과 윤리경영 지표를 분리하여 전자는 이사회 운영의 활성화를 위한 노력과 성과지표로, 후자는 사회적 책임성 강화 및 윤리경영 실천을 위한 최고경영진의 노력과 성과 지표로 평가하였음.
  - 특히 기업의 사회적 책임성 강화를 위한 노력의 적정성을 평가한 것은 2005년 윤리경영 지표에 있어서 특이한 점이라고 볼 수 있음.
- 2006~2007년에는 지표명을 이사회·감사기능의 활성화 노력과 성과지표로 변경하고 내부감사제도 운영의 적정을 추가적으로 평가하였음.
- 준정부기관은 2004~2006년에는 윤리경영 실천 및 이사회운영 활성화 지표를 통해 평가를 하였고, 2007년에는 공기업과 동일한 내용으로 평가를 진행하였음.

〈표 IV-108〉 준정부기관 이사회 운영 및 윤리경영 지표 변천(2004~2007년)

연도	평가지표	평가내용
2004 ~ 2006	윤리경영 실천 및 이사회 운영 활성화	윤리경영 실천노력과 성과: 내부윤리강령의 제정 및 실천노력, 부패방지위원회의 청렴도 지수
		이사회 활성화 및 비상임이사의 전문성 활용노력과 성과
		경영공시 제도의 내실화 등 경영투명성 제고 노력과 성과
2007	이사(위원회)·감사기능의 활성화노력과 성과	이사회 역할 강화 및 비상임이사의 전문성 강화를 위한 노력과 성과
		내부감사제도 운영의 적정성
		경영공시제도 운영의 내실화 등 경영투명성 제고를 위한 노력과 성과

- 2008년에는 리더십 범주에서 이사회·감사 기능 지표와 윤리·투명경영 지표를 통해 평가가 이루어졌음.
  - 주된 평가내용은 이사회 운영과 비상임이사 활용, 감사시스템, 관련된 내부평가, 윤리경영, 경영공시 등이었음.
- 2009년에는 이사회·감사기능 지표와 윤리·투명경영 지표가 통합되어 지배구조 및 윤리경영 지표로 평가하였고 2010년에는 지배구조 및 윤리경영 지표와 CS경영 지표가 통합되어 책임경영 지표로 평가되었음.

〈표 IV-109〉 공기업·준정부기관 이사회 운영 및 윤리경영 지표 변천 (2008~2010년)

연도	평가지표	평가내용
2008	이사회·감사 기능	기관의 경영환경에 부합하는 이사회 운영체계 및 목표를 세우고 있는가? - 이사회 구성 및 운영계획, 이사회 활성화 및 역할 강화 방안 등
		비상임 이사를 충분히 활용하기 위해 어떠한 체계적인 노력을 하고 있는가?
		감사시스템은 어떻게 구성되어 있으며, 실질적인 내부통제시스템으로 작동하고 있는가?
		이사회 운영체계 및 감사시스템을 기관 자체적으로 어떻게 평가하고 있으며, 평가결과를 개선에 어떻게 활용하고 있는가?
	윤리· 투명경영	윤리경영을 어떻게 정의하고 있으며, 이를 실현하기 위한 경영시스템은 적절하게 갖추어져 있는가? - 윤리현장, 윤리강령, 행동지침, 전담조직 등
		윤리경영 실현을 위한 경영시스템은 당초 의도한 대로 활발하게 작동하고 있는가?
		기관운영의 투명성 제고를 위해 자체 경영공시, 통합경영공시를 위한 시스템은 명확하게 확립되어 있으며 그 방법과 내용이 적정한가?
		경영공시를 성실히 이행하고 있으며, 특히, 통합경영공시 점검과정에서 항목의 누락이나 자료의 오류 등이 발생한 사례는 없는가?
		윤리경영 및 투명성 제고를 위한 계획/활동/결과 등을 기관 자체적으로 어떻게 평가하고 개선에 활용하는가?
2009	지배구조 및 윤리경영	기관의 경영환경에 부합하는 이사회 운영체계 및 목표를 세우고 있는가? 이사회 구성 및 운영계획, 이사회 활성화 및 역할강화, 비상임 이사 활용강화 방안 등
		내부감사시스템은 어떻게 구성되어 있으며, 실질적인 내부통제시스템으로 작동하고 있는가?
		윤리경영을 어떻게 정의하고 있으며, 이를 실현하기 위한 경영시스템을 적절하게 갖추어져 있는가? 윤리현장, 윤리강령, 행동지침, 전담조직 등
		기관운영의 투명성 제고를 위해 자체 경영공시, 통합경영공시를 위한 시스템은 명확하게 확립되어 있으며 그 방법과 내용이 적정한가? 경영공시의 적합성, 적시성, 정확성 등
		지배구조 개선 및 윤리·투명경영 제고를 위한 계획/활동/결과 등을 기관 자체적으로 어떻게 평가하고 개선에 활용하는가?

연도	평가지표	평가내용
2010	책임경영	기관의 경영환경에 부합하는 이사회 운영체계 및 목표를 세우고 있는가? : 이사회 구성 및 운영계획, 이사회 활성화 및 역할강화, 비상임 이사 활용강화 방안 등
		내부감사시스템은 어떻게 구성되어 있으며, 실질적인 내부통제시스템으로 작동하고 있는가?
		윤리경영을 어떻게 정의하고 있으며, 이를 실현하기 위한 경영시스템은 적절하게 갖추어져 있는가?: 윤리헌장, 윤리강령, 행동지침, 전담조직 등
		기관운영의 투명성 제고를 위해 자체 경영공시, 통합경영공시 등 투명경영체계가 적절하게 확립되어 있으며 의도한대로 작동되고 있는가?: 경영공시의 적합성, 적시성, 정확성 등
		고객만족 경영체계를 어떻게 설정하고 있으며, 추진 조직과 기능의 체계화 및 구성원들의 고객만족 역량제고를 위해 어떠한 노력을 하고 있는가?: 기관의 고객정의 및 고객만족 비전/전략 체계 설정, 현장 조직 운영 등
		기관 성과 및 품질향상을 위해 고객요구(VOC)를 어떻게 수집·분석·활용하고 있으며, 고객접점에서 발생하는 문제를 해결하기 위해 어떠한 노력을 하고 있는가?: 관련 사업 전략 및 추진계획, 신규사업 개발에의 활용 등, 서비스 표준 정립 및 모니터링을 통한 서비스 품질수준 관리 등

### 3) 인사 및 조직관리 지표

- 1988~1991년에는 인사 및 조직관리의 합리성(화) 지표를 통해서 평가가 이루어졌으며, 주된 평가내용은 인력수급계획의 적정성, 인사제도의 합리성, 인사관리의 합리성, 조직계획의 적정성, 조직관리제도의 합리성, 조직관리의 합리성이었음.
- 1992~1995년에도 인사 및 조직관리의 합리화 지표에서 인사관리 기능과 설립목적·전략과의 연계성, 인사기능의 전문성 유지와 기능간 상호연계성과 통합, 인사관리운용의 효과, 조직구조의 적정성, 조직관리제도, 조직개발, 조직관리의 적정성에 대해 평가하였음.
- 1996년에는 인사관리와 조직관리에서 내부평가결과의 반영과 관련된 평가내용이 추가되었음.

〈표 IV-110〉 공기업 인사 및 조직관리 지표 변천(1988~2003년)

연도	평가지표	평가내용
1988	인사 및 조직관리의 합리성	기업의 성장 및 장기경영계획에 따른 인력수급계획의 수립운동 및 정원 관리의 합리성, 인사고과제도의 합리적 운용 여부, 직원의 사기진작 및 노사용화를 위한 노력 여부, 경영전략과 관리조직의 조화 및 여건변화에 따른 탄력적 운영 여부, 직무분석을 통한 업무분장 및 단위별 책임경영을 위한 내부권한 위임의 활용 정도, 하의상달을 위한 직원참여제도 및 업무제안제도의 활용 정도, 신규직원채용 시 공간경쟁을 통한 우수인력의 확보 여부
		조직관리의 합리성: 조직계획의 적정성, 조직관리제도의 합리성, 조직관리의 합리성
1989~1990	인사 및 조직관리의 합리화	인사관리의 합리성: 인력수급계획의 적정성, 인사제도의 합리성, 인사관리의 합리성
		조직관리의 합리성: 조직계획의 적정성, 조직관리제도의 합리성, 조직관리의 합리성
1991	인사 및 조직관리의 합리화	인사관리의 합리성: 인력수급계획의 적정성, 인사제도의 합리성, 인사관리의 합리화
		조직관리의 합리화: 조직계획의 적정성, 조직관리제도의 합리화, 조직관리의 합리성
1992	인사 및 조직관리의 합리화	인사관리: 인사관리 기능이 기업설립목적 및 사업전략과의 연계성, 각 인사기능의 전문성 유지 및 기능간 상호연계성 및 통합, 인사관리운동의 효과
		조직관리: 조직구조의 적정성, 조직 관리제도, 조직개발, 조직관리의 적정성
1993	인사 및 조직관리의 합리화	인사관리: 인사관리 기능이 설립목적 및 경영전략과의 연계성, 각 인사관리기능의 전문성 유지 및 기능간 상호연계성 및 통합, 인사관리운동의 효과
		조직관리: 조직구조의 적정성, 조직 관리제도, 조직개발, 조직관리의 적정성
1994	인사 및 조직관리의 합리화	인사관리 : 인사관리 기능의 설립목적 및 경영전략과의 일관성, 각 인사관리기능의 전문성, 기능간 상호연계성 및 조직·보수관리와의 연계성, 인사관리운동의 효과
		조직관리: 조직구조의 적정성, 조직관리제도, 조직개발, 조직관리 운동의 효과
1995	인사 및 조직관리의 합리화	인사관리: 인사관리 기능의 설립목적 및 경영전략과의 연계성, 각 인사기능의 전문성, 기능간 상호연계성 및 조직·보수관리 및 노사관리와의 연계성, 인사관리운동의 효과
		조직관리: 조직구조의 적정성, 조직 관리제도, 조직개발, 조직구조 운용의 효과

연도	평가지표	평가내용
1996	인사 및 조직관리의 합리화	인사관리: 인사관리 기능의 설립목적 및 경영전략과의 연계성, 각 인사관리기능의 전문성, 기능간 상호연계성 및 조직·보수관리 및 노사관리와의 연계성, 인사관리 운용의 효과, 내부평가결과의 인사관리 반영노력
		조직관리: 조직구조의 적정성, 조직 관리제도, 조직개발, 조직구조 운용의 효과, 내부평가결과의 조직관리 반영노력
1997~ 1998	인사 및 조직관리의 합리화	인사관리: 인사관리 기능의 설립목적 및 경영전략과의 연계성, 각 인사관리 기능의 전문성, 기능간 상호연계성 및 조직·보수관리 및 노사관리와의 연계성, 인사관리 운용의 효과, 내부평가결과의 인사관리 반영노력
		조직관리: 조직구조의 적정성, 합리적 조직관리제도, 조직개발, 조직구조 운용의 효과, 내부평가결과의 조직관리 반영노력
1999	인사관리의 합리화	각 인사관리 기능의 전문성 및 기능간 상호연계성, 인사관리의 공정성, 인사관리 운용의 효과, 조직·보수관리 및 노사관리와의 연계성
	조직관리의 합리화	설립목적 및 경영환경변화에 부응하는 조직구조 유지, 조직관리제도의 합리성, 조직구조의 유연성, 핵심사업의 강화라는 정부시책에 부응하는 조직개편 및 운영
2000	인사관리의 합리화	각 인사관리 기능의 전문성 및 기능간 상호연계성, 인사관리의 공정성, 인사관리 운용의 효과, 조직·보수관리, 노사관리 및 내부평가와의 연계성
	조직관리의 합리화	설립목적 및 경영환경변화에 부응하는 조직구조 유지, 조직관리제도의 합리성, 조직구조의 유연성, 핵심사업의 강화라는 정부시책에 부응하는 조직개편 및 운영
2001~ 2003	조직관리의 합리화	조직관리제도의 합리성: 직무분석 및 정원관리의 적정성, 조직분화와 통합의 적정성, 직급체계와 결재단계의 간소화, 권한과 책임의 명료화와 위임
		조직구조의 유연성: 외부위탁의 적정성
		핵심·주력기능 위주의 정예화
	인사관리의 합리화	각 인사관리 기능의 전문성 및 기능간 상호연계성 인사관리의 공정성: 능력과 성과 중심의 인사관리, 남녀고용평등도 제고 인사관리 효과: 직무수행능력개발, 직무만족도 제고 조직·보수관리, 노사관리 및 내부평가와의 연계성

□ 1999년에는 지표가 인사관리의 합리화와 조직관리의 합리화 지표로 나뉘고 평가내용의 통·폐합이 이루어졌으며, 2003년까지 평가내용에 있어서 큰 차이는 나타나지 않았음.

□ 2004~2005년에는 평가내용이 좀 더 핵심적인 요소를 중심으로 정리되었고, 2006년에는 조직·인사관리의 합리화 지표 외에 인력운영의 적정성 지표를 통해 인력운영의 적

정성, 전문성과 공정성을 함께 평가하였음.

- 2007년에는 인력운영의 적정성 지표의 평가내용 중 일부가 인사관리지표로 통합되면서 인사관리와 조직관리에 대해서 평가가 이루어졌음.

〈표 IV-111〉 공기업 인사 및 조직관리 지표 변천(2004~2007년)

연도	평가지표	평가내용
2004 ~ 2005	조직· 인사관리의 합리화	조직관리제도의 합리성: 직무분석 등을 통한 정원 및 인력관리의 적정성 유지, 조직분화와 통합의 적정성, 직급체계와 결재단계의 간소화, 권한의 체계적 위임과 직급별 책임분담의 명료화
		핵심주력기능 위주의 유연한 조직관리: 외부위탁, 조직문화 개선, 팀제 및 임시조직의 활용 등을 통한 조직의 유연성 제고
		인사관리 기능의 전문화 및 조직, 보수, 노사, 내부평가와의 연계성: 인사관리기능의 전문화, 조직, 보수, 노사, 내부평가 등 기능과의 상호연계성
		인사관리의 공정성: 능력과 성과 중심의 인사관리, 여성 및 장애인 고용 기회 확대
		인사관리 효과: 직무수행능력개발, 직무만족도 제고
2006	조직· 인사관리의 합리화	조직관리제도의 합리성: 권한의 체계적 위임과 직급별 책임분담의 명료화, 직급체계와 결재단계의 간소화, 조직분화와 통합의 적정성
		동기부여와 역량개발: 직무만족도 제고, 직무수행능력개발, 조직문화 활성화 노력
		내부평가제도의 적정성: 평가지표의 합리성, 평가방법의 적정성, 평가결과 활용의 적정성
2006	인력운영의 적정성	인력운영의 적정성: 직무분석 등을 통한 정원 및 인력운영 체계 정립, 적정인력 유지를 위한 노력, 외부위탁, 팀제 및 임시조직의 활용 등을 통한 조직의 유연성 제고
		인력운영의 전문성과 공정성: 핵심인력 전문화를 위한 노력, 능력과 성과중심의 인사관리, 양성평등 및 장애인, 이공계 고용기회 확대
2007	조직관리	조직관리제도의 합리성: 권한의 체계적 위임과 직급별 책임분담의 명료화, 직급체계와 결재단계의 간소화, 조직분화와 통합의 적정성, 조직문화 활성화 노력
		인력운영의 적정성: 직무분석 등을 통한 정원 및 인력운영 체계 정립, 적정인력 유지를 위한 노력, 팀제 및 임시조직의 활용 등을 통한 조직의 유연성 제고
	인사관리	인사관리의 전문성과 공정성: 핵심인력 전문화를 위한 노력, 능력과 성과중심의 인사관리, 양성평등 및 장애인, 이공계 고용기회 확대
		동기부여와 역량개발: 직무만족도 제고, 직무수행능력 개발
2007	인사관리	내부평가제도의 적정성: 평가지표의 합리성, 평가방법의 적정성, 평가결과 활용의 적정성

- 준정부기관은 2004~2006년에 조직·인사관리의 합리화 지표를 통해 조직관리의 합리성과 인사관리의 합리성에 관해 평가를 하였음.
- 2007년에는 지표를 조직관리와 인사관리로 나누고 인사관리 지표에 보수관리와 관련된 내용을 포함하였음.

〈표 IV-112〉 준정부기관 인사 및 조직관리 지표 변천(2004~2007년)

연도	평가지표	평가내용
2004 ~ 2006	조직· 인사관리의 합리화	조직관리의 합리성: 직무분석을 통한 정원 및 인력관리의 적정성 유지, 권한의 체계적 위임과 직급별 책임분담의 명료화, 직급체계와 결재단계의 간소화
		인사관리의 합리성: 다면평가 등 능력과 성과 중심의 인사관리, 여성 고용평등프로그램 시행의 적정성, 장애인·이공계 출신의 채용 및 인사상의 형평성, 기관장추천 및 공모절차의 적정성
2007	조직관리	조직관리제도의 합리성: 권한의 체계적 위임과 직급별 책임분담의 명료화, 직급체계와 결재단계의 간소화, 조직분화와 통합의 적정성
		팀제 및 임시조직의 활용 등을 통한 조직운영의 유연성 제고
		동기부여와 직무만족도 제고
	조직문화 개선 노력	
인사· 보수관리	인력운영의 적정성: 직무분석을 통한 정원 및 인력운영체계의 정립, 적정인력 유지를 위한 노력	
	인력운영의 전문성과 공정성: 핵심인력 전문화 및 직무수행능력 개발, 능력과 성과중심의 인사관리, 여성고용평등프로그램 시행의 적정성 및 장애인, 이공계 고용기회 확대	
	보수구조: 보수체계의 합리성, 보수관리와 성과관리와의 연계성	

- 2008년에는 조직관리와 인적자원관리와 지표가 나뉘어서 인사 및 조직관리에 대한 평가가 이루어졌음.
  - 조직관리에서는 핵심업무프로세스의 정의와 조직구조가 이에 적합한지 여부, 부서와 팀의 역할과 책임의 정립, 권한위임, 성과를 위한 개선 등에 대해 평가하였음.
  - 인적자원관리에서는 경영전략 달성과 연계된 인사전략 또는 제도의 수립, 역량의 개발·향상을 위한 노력, 적절한 인력배분, 인적자원관리시스템의 평가 등이 주된 평가내용이었음.

- 2009~2010년에는 조직관리와 인적자원관리 지표를 통합해 조직 및 인적자원관리 지표를 만들었음.

〈표 IV-113〉 공기업·준정부기관 인사 및 조직관리 지표 변천(2008~2010년)

연도	평가지표	평가내용
2008	조직관리	기관의 핵심 업무 프로세스를 어떻게 정의하고 있는가?
		전략실행 및 업무 프로세스에 적합한 효율적이고 정렬된 조직구조를 갖추고 있는가?
		단위사업부서 또는 팀(부서)의 역할 및 책임이 명확하게 정립되어 있으며 조직의 전략과 연계되어 있는가?
		조직하부단위와 구성원들에게 적절한 권한위임이 이루어지고 있는가?
		조직성과를 증대하기 위하여 업무프로세스, 조직구조 등을 어떻게 개선하고 있는가?
	인적자원 관리	경영전략 달성과 연계된 인사전략 또는 제도를 수립하고 있는가?
		구성원의 역량을 지속적으로 개발·향상시키기 위해 어떠한 체계적인 노력을 하고 있는가?
		업무, 조직특성, 역량 등을 고려한 조직단위별 [부서별, 사업별] 인력 배분이 적절하게 이루어지고 있는가?
		인적자원 관리 시스템을 기관 자체적으로 어떻게 평가하고 개선에 활용하는가?
2009 ~ 2010	조직 및 인적자원 관리	기관의 핵심 업무 프로세스를 어떻게 정의하고 있는가?
		전략실행 및 업무 프로세스에 적합한 효율적이고 정렬된 조직구조 및 인사 전략을 갖추고 있는가?
		기관내 단위조직의 역할·책임 및 인력이 적절하게 구성·배분되어 있으며 조직의 전략과 연계되어 있는가?
		구성원의 역량을 지속적으로 개발·향상시키기 위해 어떠한 체계적인 노력을 하고 있는가?
		출자·출연 및 부설기관 등에 대한 조직관리가 적절하게 이루어지고 있는가?

#### 4) 재무 및 예산관리 지표

- 재무 및 예산관리 지표는 1988~1994년에는 예산운용의 효율성에 초점을 맞춰서 평가되었음.
- 주로 예산의 편성과 집행, 집행 결과분석과 피드백, 예산절감노력 등에 평가의 초점이 맞춰져 있었음.

□ 1995~1998년에는 예산운용의 효율적 관리 지표에 대해 평가가 진행되었으며, 전년도와 평가내용은 큰 차이가 없었음.

〈표 IV-114〉 공기업 재무 및 예산관리 지표 변천(1988~2005년)

연도	평가지표	평가내용
1988	예산운용의 효율성	예산편성절차의 합리성, 단위단가·자원배분기준·자체예산편성지침 등 예산편성기준의 적정성과 합리성, 예산편성의 중장기경영계획·투자계획·경영목표와의 연계성, 경상경비의 합리적 편성노력, 예산집행기준의 합리성 및 예산 이·전용의 적정성, 물자구매·공사계약절차 및 제도의 적정성, 효율적 구매계약 관리를 위한 정보획득체계 및 노력, 재고관리상태와 재고수준의 적정성, 예산절감 노력 및 국산화 정도, 수입다변화 대상지역으로부터의 수입절감 노력, 구매예시제의 합리적 운영
1989	예산운용의 효율성	예산편성절차의 합리성 및 기준적용의 합리성, 예산편성의 중·장기경영계획, 투자계획, 경영목표와의 연계성, 경상경비의 합리적 편성노력, 예산집행의 합리성 및 예산 이·전용의 적정성, 예산집행의 결과분석과 경영관리정보시스템과의 연계성
1990	예산운용의 효율성	예산편성절차 및 기준적용의 합리성, 예산편성의 중장기경영계획, 투자계획, 경영목표와의 연계성, 경상경비의 합리적 편성 노력, 예산집행의 합리성 및 예산 이·전용의 적정성, 예산집행의 결과 분석과 경영관리정보시스템과의 연계성
1991	예산운영의 효율성	예산편성절차 및 기준적용의 합리성, 예산편성의 중장기경영계획·투자계획·경영목표와의 연계성, 경상경비의 합리적 편성노력, 예산집행의 합리성 및 예산 이·전용의 적정성, 예산집행의 결과 분석과 경영관리정보 시스템과의 연계성
1992	예산운용의 효율성	예산편성: 경영목표, 중·장기경영계획과의 연계성, 예산편성기준 및 절차의 합리성, 경상경비의 합리적 관리
		예산집행의 합리성 및 예산 이·전용의 타당성
		예산집행의 결과분석과 피드백 여부
		예산절감 노력 및 실행: 부문별 예산절감노력 효과, 절감예산의 타용도 사용여부
		물자구매, 공사계약 절차 및 제도의 적정성
1993	예산운용의 효율성	예산편성: 경영목표, 중·장기경영계획과의 연계성, 예산편성기준 및 절차의 합리성
		예산집행의 합리성: 자본지출 및 경상경비의 합리적 관리, 예산 이·전용의 타당성
		예산집행의 결과분석과 피드백기능의 활성화
		예산절감 노력: 부문별 예산절감노력 효과, 절감예산의 타용도 사용 여부
		물자구매, 공사계약제도 및 절차의 적정성

연도	평가지표	평가내용
1994	예산운용의 효율성	예산편성: 경영목표, 중·장기 경영계획과의 연계성, 예산편성기준 및 절차의 합리성
		예산집행의 합리성: 자본지출 및 경상경비의 합리적 관리, 예산 이·전용의 타당성
		예산집행의 결과분석과 피드백기능의 활성화
		예산절감 노력: 부문별 예산절감 노력 효과, 절감예산의 타용도 사용여부
		물자구매제도의 개선: 물자구매 및 수급관리의 적시성, 품질향상 노력
		공사계약제도의 개선: 적정시공업체의 선정을 위한 시장조사 등 정보수집 활용 정도, 공사대금 및 물품대금 지급시기의 적정성
1995	예산운용의 효율적 관리	예산편성: 경영목표, 중·장기경영계획과의 연계성, 예산편성기준 및 절차의 합리성
		예산집행의 합리성: 자본지출 및 경상경비의 합리적 관리, 예산 이·전용의 타당성
		예산집행의 결과분석과 피드백기능의 활성화
		예산절감 노력: 부문별 예산절감노력 효과, 절감예산의 타용도 사용여부
		물자구매, 공사계약절차 및 제도의 적정성
1996	예산운용의 효율적 관리	'97년도 예산편성: 경영목표, 중장기경영계획과의 연계성, 예산편성기준 및 절차의 합리성, 자본예산 타당성 분석의 개선
		'96년도 예산집행의 합리성: 자본지출 및 경상경비의 합리적 관리, 예산 이·전용의 타당성, 예산에 대비한 집행의 분기별 균형성
		예산집행의 결과분석과 피드백기능의 활성화: '96년도 예·결산 차이분석의 '97년도 예산에 반영의 적정성
		예산절감 노력, 절감예산의 타용도 사용 여부
		물자구매·공사계약절차 및 제도의 적정성
1997 ~ 1998	예산운용의 효율적 관리	'98(99)년도 예산편성: 경영목표, 중장기경영계획과의 연계성, 예산편성기준 및 절차의 합리성, 자본예산 타당성 분석의 개선
		'97(98)년도 예산집행의 합리성: 자본예산의 합리적 집행, 경상경비의 합리적 집행, 예산에 대비한 경상경비의 분기별 균형성, 예산 이·전용의 타당성
		예산집행의 결과분석과 피드백 기능의 활성화: '97(98)년도 예·결산 차이 분석의 '98(99)년도 예산 반영의 적정성
		예산절감노력: 자본예산의 절감 노력, 경상경비의 절감 노력, 예산 절감 효과의 측정방법 개선, 절감예산의 타용도 사용 여부
		물자구매, 공사계약 절차 및 제도의 적정성

연도	평가지표	평가내용
1999	재무정책 수립 및 운용의 적정성	중장기 재무계획의 수립: 중장기사업, 투자 및 인력계획, 중장기 자금조달 및 부채상환 계획, 추정재무제표와 주요 재무지표의 평가
		재무정책 운용의 적정성: 수익성 개선 노력, 부채상환능력제고와 재무정책 개선 노력, 위험관리정책, 이익유보 및 배당정책
		가치경영모형의 운용: 가치경영모형(EVA 등)의 설정, 사업부별 가치경영운용의 추진, 가치모형에 의거한 평가제도의 운용
	예산운용의 효율적 관리	2000년도 예산편성: 중장기경영계획 및 재무계획과의 연계성, 예산편성기준 및 절차의 합리성, 자본예산 타당성 분석의 개선
1999년도 예산집행의 합리성: 자본예산의 합리적 집행, 경상경비의 합리적 집행, 예산에 대비한 경상경비의 분기별 균형성, 예산 이·전용의 타당성		
예산집행의 결과분석과 피드백기능의 활성화: 1999년도 예·결산 차이분석의 2000년도 예산에 반영의 적정성		
2000	재무정책 수립 및 운용의 적정성	중장기 재무계획의 수립(중장기사업·투자 및 인력 계획, 중장기 자금조달 및 부채상환 계획, 추정재무제표와 주요 재무지표의 평가), 재무정책 운용의 적정성(수익성 개선 노력, 부채상환능력 제고와 재무정책개선 노력, 재무 위험관리정책, 이익유보 및 배당정책), 가치경영(Value Based Management) 모형의 운용(가치경영모형(EVA등)의 설정, 사업부별 가치경영운용의 추진, 가치모형에 의거한 평가제도의 운용)
		2000년도 예산편성(중장기경영계획 및 재무계획과의 연계성, 예산편성기준 및 절차의 합리성, 자본예산 타당성분석의 개선), 1999년도 예산집행의 합리성(자본예산의 합리적 집행, 경상경비의 합리적 집행, 예산에 대비한 경상경비의 분기별 균형성, 예산 이·전용의 타당성), 예산집행의 결과분석과 피드백기능의 활성화(1999년도 예·결산 차이분석의 2000년도 예산에 반영의 적정성), 예산절감 노력 (자본예산의 절감 노력, 섭외성경비 등 경상경비의 절감 노력, 예산 절감 효과의 측정방법 개선, 절감예산의 타용도 사용여부, 에너지 소비의 절감 노력)
	예산운용의 효율적 관리	2000년도 예산편성(중장기경영계획 및 재무계획과의 연계성, 예산편성기준 및 절차의 합리성, 자본예산 타당성분석의 개선), 1999년도 예산집행의 합리성(자본예산의 합리적 집행, 경상경비의 합리적 집행, 예산에 대비한 경상경비의 분기별 균형성, 예산 이·전용의 타당성), 예산집행의 결과분석과 피드백기능의 활성화(1999년도 예·결산 차이분석의 2000년도 예산에 반영의 적정성), 예산절감 노력 (자본예산의 절감 노력, 섭외성경비 등 경상경비의 절감 노력, 예산 절감 효과의 측정방법 개선, 절감예산의 타용도 사용여부, 에너지 소비의 절감 노력)
		2000년도 예산편성(중장기경영계획 및 재무계획과의 연계성, 예산편성기준 및 절차의 합리성, 자본예산 타당성분석의 개선), 2001년도 예·결산 차이분석의 2002년도 예산에 반영의 적정성
2001 ~ 2002	재무정책	중장기 재무계획의 수립: 중장기 사업, 투자 및 인력계획, 중장기 자금조달 및 부채상환 계획, 추정재무제표와 주요 재무지표의 평가
		재무관리의 적정성: 수익성 개선 노력, 부채상환 노력 제고와 재무구조 개선 노력
2001 ~ 2002	예산운용	가치경영(Value Based Management) 모형의 운용: 가치경영모형의 설정(예: EVA 경영), 사업부별 가치경영운용의 추진, 가치경영에 의거한 평가제도의 운용
		2002년도 예산편성: 중장기 경영계획 및 재무계획과의 연계성, 예산편성기준 및 절차의 합리성, 자본예산 타당성 분석의 개선, 2001년도 예·결산 차이분석의 2002년도 예산에 반영의 적정성
		2001년도 예산 집행: 자본예산의 합리적 집행과 절감노력, 경상경비의 합리적 집행과 절감노력, 예산 이·전용과 절감예산 타용도 사용의 타당성

연도	평가지표	평가내용
2003	재무정책	중장기 재무계획의 수립: 중장기 사업, 투자 및 인력계획, 중장기 자금조달 및 부채상환 계획, 추정재무제표와 주요 재무지표의 평가
		재무관리의 적정성: 수익성 개선 노력
		가치경영(Value Based Management) 모형의 운용: 가치경영모형의 설정(예: EVA경영), 사업부별 가치경영운용의 추진, 가치경영에 의거한 평가제도의 운용
	예산운용	2004년도 예산편성: 중장기 경영계획 및 재무계획과의 연계성, 예산편성기준 및 절차의 합리성, 자본예산 타당성 분석의 개선, 2003년도 예·결산 차이분석의 2004년도 예산에 반영의 적정성
		2003년도 예산 집행: 자본예산의 합리적 집행과 절감노력, 경상경비의 합리적 집행과 절감 노력, 예산 이·전용과 절감예산 타용도 사용의 타당성
2004	재무정책	중장기 재무계획의 수립: 중장기 사업, 투자 및 인력계획, 중장기 자금조달 및 부채상환 계획, 추정재무제표와 주요 재무지표의 평가
		가치경영(Value Based Management)모형의 운용: 가치경영모형의 설정(예: EVA 경영), 사업부별 가치경영운용의 추진, 가치경영에 의거한 평가제도의 운용
	예산운용	2005년도 예산편성: 중장기 재무계획과의 연계성, 예산편성기준 및 절차의 합리성, 자본예산 타당성 분석의 개선, 2004년도 예·결산 차이분석의 2005년도 예산에 반영의 적정성
		2004년도 예산집행: 자본예산의 합리적 집행과 절감노력, 경상경비의 합리적 집행과 절감 노력, 예산 이·전용과 절감예산 타용도 사용의 타당성
2005	재무정책	중장기 재무계획의 수립과 피드백: 중장기 사업, 투자 및 인력계획, 중장기 자금조달 및 부채상환 계획, 추정재무제표와 주요 재무지표의 평가, 사후관리 노력
		재무관리의 적정성: 공익성 대비 수익성 개선 노력, 위험관리, 유동성관리, 재무관리의 혁신
		가치경영(Value Based Management) 모형의 운용: EVA체계의 운용, 성과평가 및 보상체계의 활용, 부서별 가치경영 혁신사례
	예산운용	2005년도 예산 집행: 예·결산 차이 분석, 경상경비의 합리적 집행과 절감 노력, 자본예산의 합리적 집행과 절감 노력, 예산 이·전용과 절감예산 타용도 사용의 타당성
		2006년도 예산 편성: 중장기 경영계획 및 재무계획과의 연계성, 공익성과 수익성을 감안한 예산편성기준 및 절차의 합리성, 자본예산 타당성 분석, 예산제도의 혁신

□ 1999~2005년에는 재무정책과 예산운용에 대한 평가가 함께 이루어졌음.

○ 재무정책에서는 중장기재무계획의 수립, 재무정책 운용, 가치경영가치경영(Value

Based Management) 모형의 운용, 재무관리에 대해서 주로 평가하였으며 예산운용에서는 차년도의 예산편성과 당해년도 예산집행에 평가의 초점이 맞춰져 있었음.

〈표 IV-115〉 공기업 재무 및 예산관리 지표 변천(2006~2007년)

연도	평가지표	평가내용
2006	재무정책	중장기 재무계획의 수립과 피드백: 중장기 사업, 투자 및 인력계획, 신규 사업진출의 적정성, 중장기 자금조달 및 부채상환 계획, 추정재무제표와 주요 재무지표의 평가, 사후관리 노력
		재무관리의 적정성: 재무구조 개선 노력, 재무위험수준의 측정 및 관리, 위기대응계획의 수립 및 개선
		가치경영(Value Based Management) 모형의 운용: EVA체계의 운용, 성과평가 및 보상체계에의 활용
		투자자 관계 관리(IR활동)
2006	예산운용	2006년도 예산 집행: 예·결산 차이 분석, 경상경비의 합리적 집행과 절감 노력, 자본예산의 합리적 집행과 절감 노력, 예산 이·전용과 절감예산 타용도 사용의 타당성
		2007년도 예산 편성: 중장기 경영계획 및 재무계획과의 연계성, 공익성과 수익성을 감안한 예산편성기준 및 절차의 합리성, 자본예산 타당성 분석, 예산제도의 혁신
2007	재무정책	중장기 재무계획의 수립과 피드백: 중장기 사업, 투자 및 인력계획, 신규 사업진출의 적정성, 중장기 자금조달 및 부채상환계획, 추정재무제표와 주요 재무지표의 평가, 사후관리 노력
		재무관리의 적정성: 재무구조 개선노력, 자산운용 개선 노력
		재무위기관리의 적정성: 재무위험수준의 측정 및 관리, 위기대응계획의 수립 및 개선, 환율, 유가, 금리 등 위험관리 노력과 성과
		가치경영(value based management)모형의 운용: EVA체계의 운용, 성과평가 및 보상체계의 활용
2007	예산운용	2007년도 예산집행: 예·결산 차이 분석, 경상경비의 합리적 집행과 절감 노력, 자본예산의 합리적 집행과 절감노력, 예산 이·전용과 절감예산 타용도 사용의 타당성, 에너지 절감노력
		2008년도 예산 편성: 중장기 경영계획 및 재무계획과의 연계성, 공익성과 수익성을 감안한 예산편성기준 및 절차의 합리성, 자본예산 타당성 분석, 예산제도의 혁신

- 2006년에는 재무정책에 있어서 투자자관계 관리 활동이 평가내용에 추가되었고, 2007년에는 재무위기관리의 적정성 평가를 통해 재무위험수준의 측정 및 관리, 위기대응계획의 수립 및 개선, 위기관리 노력과 성과에 대한 평가가 이루어졌음.
- 준정부기관은 2004~2006년에는 재무·예산관리의 합리화 지표를 통해 평가가 이루어졌으며 2007년에는 재무관리와 예산관리지표로 나뉘어서 중장기 재무계획의 수립과 피드백, 재무관리의 적정성, 당해년도 예산집행과 차년도 예산편성에 관해 평가가 이루어졌음.

〈표 IV-116〉 준정부기관 재무 및 예산관리 지표 변천(2004~2007년)

연도	평가지표	평가내용
2004 ~ 2006	재무· 예산관리의 합리화	재무관리의 합리성: 중장기 재무계획과 재무관리 적정성, 금융비용 및 재무구조개선 노력
		예산관리의 적정성: 중장기 비전 및 재무계획과의 연계성, 예산의 합리적 집행 및 절감 노력
2007	재무관리	중장기 재무계획의 수립과 피드백: 중장기 사업, 투자 및 인력계획, 신규사업진출의 적정성, 중장기 자금조달 및 부채상환계획, 추정재무제표와 주요 재무지표의 평가, 사후관리 노력
		재무관리의 적정성: 재무구조 개선 노력, 재무위험수준의 측정 및 관리, 위기대응계획의 수립 및 개선, 자산운용 개선 노력
	예산관리	2007년도 예산 집행: 예·결산 차이분석, 경상경비의 합리적 집행과 절감노력, 자본예산의 합리적 집행과 절감노력, 예산·이전용과 절감예산 타용도 사용의 타당성
		2008년도 예산 편성: 중장기 경영계획 및 재무계획과의 연계성, 예산편성기준 및 절차의 합리성

- 2008~2010년에는 재무예산관리 지표를 통해 재무예산구조의 안정성, 미래 위험의 예측과 분산, 재무예산상태 추정 시스템, 기관의 자산운용 수준 개선, 재무관리 노력과 예산의 합리적 사용, 절감 등에 대해서 평가하였음.

〈표 IV-117〉 공기업·준정부기관 재무 및 예산관리 지표 변천(2008~2010년)

연도	평가지표	평가내용
2008~2010	재무예산 관리	재무예산구조의 안전성, 건전성 유지를 위한 미래 위험 예측 및 분산, 재무 예산상태 추정 등을 위해 어떠한 시스템을 갖추고 있는가?
		기관의 자산 운용 수준 개선 및 예산의 합리적 사용/절감 등을 위해 어떠한 노력을 하고 있는가?
		기관의 재무 관리 노력 및 예산의 합리적 사용/절감 등을 위한 계획/실행/결과 등을 어떻게 평가하고 개선에 활용하는가?

5) 인건비·보수·노사관리 지표

- 인건비·보수·노사관리 지표는 1988~1989년에는 종합지표의 보수결정수준의 적정성, 경영관리지표의 보수체계의 합리화 노력 지표를 통해서 평가되었음.
  - 보수결정수준의 적정성 지표에서는 소비자 물가상승률과 경영실적, 민간업체의 임금수준, 노동생산성 향상 정도 등을 고려하여 보수수준이 결정되었는지 평가하였음.
  - 보수체계의 합리화지표에서는 기관의 지불능력과 인건비의 균형, 보수의 결정기준 및 방법, 임금격차, 보수체계의 동기유발 효과 등에 초점을 맞춰서 평가하였음.
- 1991~1993년에는 보수관리의 적정성 지표에 대한 평가가 이루어졌음. 주된 평가내용은 보수수준의 적정성, 임금격차의 타당성 및 보수체계의 합리성, 보수결정과정의 합리성이었음.
- 1994년에는 보수관리의 합리화 지표를 통해 국민경제적 지위 및 생산성 향상 노력 고려, 복지제도의 적정성과 보수수준과의 통합성, 보수체계의 합리성, 노사협력체제의 구축에 대해서 평가되었음.
- 1995년부터는 보수관리와 노사관리 지표가 분리되어 1995~1998년에는 보수관리의 적정성과 노사관리의 합리화 지표에 대한 평가가 진행되었음.
  - 연도별로 평가내용에 있어서 차이는 있으나 보수관리에서는 주로 보수수준의 적

정성과 보수체계의 합리성을 평가하고 노사관리에서는 노사관계기능의 적정성과 전문성 제고, 노사대화창구와 근로자 참여의 제도화와 다양화, 생산성 향상을 위한 노사의 공동노력에 평가의 초점이 맞춰져 있었음.

〈표 IV-118〉 공기업 인건비·보수·노사관리 지표 변천(1988~2004년)

연도	평가지표	평가내용
1988~1989	보수체계 합리화 노력	투자기관의 지불능력과 전체 인건비의 균형 여부, 월급여액·상여금·퇴직금 등 결정기준 및 방법의 합리성, 종업원간 임금격차의 타당성, 보수체계의 동기유발 효과 극대화 노력
	보수결정수준의 적정성	보수가 아래 사항을 고려하여 적절한 수준으로 결정되었는지를 평가함: '87(88)년도 소비자 물가상승률 및 '88(89)년도 예상소비자물가상승률, 지난 2년간의 경영실적, 동종 및 유사업종 민간업체의 임금수준, 노동생산성 향상 정도
1990~1991	보수관리의 적정성	보수수준의 적정성: 동종 및 유사업종 민간기업의 임금수준, 국민경제적 위치 고려여부, 예산편성공통지침의 준수 정도
		임금격차의 타당성 및 보수체계의 합리화 보수결정과정의 합리성
1992~1993	보수관리의 적정성	보수수준의 적정성: 동종 및 유사업종 민간기업의 임금수준, 국민경제적 위치 고려 여부
		보수체계의 합리화: 임금격차의 타당성, 능력주의 임금구조 도입 노력 및 실행, 공정한 보수체계 확립노력 및 실시 보수결정과정의 합리성
1994	보수관리의 적정성	보수수준의 적정성: 국민경제적 지위 및 생산성 향상 노력 고려, 복지제도의 적정성 및 보수수준과의 통합성 고려
		보수체계의 합리성 : 학력·직종·근속 등에 따른 임금체계의 공정성 제고 노력, 능력·성과·직무 중심의 임금체계 도입 노력 및 실행, 인사 조직관리와의 연계성 노사협력체제의 구축 : 각 노사관계 기능의 적정성 및 전문성 제고 노력과 실행, 노사대화창구 및 근로자 참여의 제도화 및 다양화 노력과 실행, 생산성 향상을 위한 노사의 공동노력과 실행
1995	보수관리의 적정성	보수수준의 적정성: 국민경제적 지위 및 생산성 향상노력 고려, 복지제도의 적정성 및 보수수준과의 통합성 고려
		보수체계의 합리성: 학력, 직종, 근속 등에 따른 임금체계의 공정성 제고 노력, 능력·성과·직무 중심의 임금체계 도입 노력 및 실행, 인사·조직관리와의 연계성

연도	평가지표	평가내용
	노사관리의 합리화	각 노사관계기능의 적정성 및 전문성 제고 노력과 실행, 노사대화창구 및 근로자 참여의 제도화 및 다양화 노력과 실행, 생산성 향상을 위한 노사의 공동노력과 실행
1996~1997	보수관리의 적정성	보수수준의 적정성: 국민경제적 위치 및 생산성 향상 노력 고려, 복지제도의 적정성 및 보수수준과의 통합적 고려 보수체계의 합리성: 학력·직종·근속 등에 따른 임금체계의 공정성 제고 노력, 능력·성과·직무중심의 임금체계 도입노력 및 실행, 인사·조직관리와의 연계성, 내부평가결과의 보수관리 반영노력
	노사관리의 합리화	각 노사관계기능의 적정성 및 전문성 제고 노력과 실행, 조직전임자 축소 등 노조지원제도의 적정성, 노사대화창구 및 근로자 참여의 제도화 및 다양화 노력과 실행, 생산성 향상을 위한 노사의 공동노력과 실행, 적정내부평가제도 확립을 위한 노사의 공동노력과 실행
1998	보수관리의 적정성	보수수준의 적정성: 국민경제적 위치 및 생산성 향상 노력 고려, 복지제도의 공정성 및 보수수준과의 통합적 고려 보수체계의 합리화: 학력·직종·근속·군경력인정 등에 따른 임금체계의 개선 및 공정성 제고 노력, 능력·성과·직무중심의 임금체계 도입 노력 및 실행, 인사·조직관리와의 연계성, 내부평가결과의 보수관리 반영 노력
	노사관리의 합리화	각 노사관계기능의 적정성 및 전문성 제고 노력과 실행, 조직전임자의 적정운영과 노조지원제도의 적정성, 노사대화창구 및 근로자 참여의 제도화 및 다양화 노력과 실행, 생산성 향상을 위한 노사의 공동노력과 실행, 적정내부평가제도 확립을 위한 노사의 공동노력과 실행
1999	급여성 인건비 관리의 적정성	정부예산편성지침에 따른 인건비 조정 노력, 급여성 인건비수준의 적정성, 연봉제 등 능력 및 성과를 중시하는 임금체계 도입 노력 및 실행, 급여와 부가성급여의 종합적인 관리 노력 및 실행, 퇴직금 및 명예퇴직금 관리의 적정성
	노사관리의 합리화	각 노사관계기능의 적정성 및 전문성 제고 노력과 실행, 조직전임자의 적정운영과 노조지원제도의 적정성, 노사대화창구 및 근로자 참여의 제도화 및 다양화 노력과 실행, 생산성 향상을 위한 노사의 공동노력과 실행
2000	인건비 관리의 적정성	정부예산편성지침에 따른 인건비 조정 노력, 급여성 인건비수준의 적정성(국민경제적 지위 및 생산성 향상 노력 고려, 직급간 급여수준 격차의 적정성), 급여와 부가급여 및 복지제도의 통합적 관리
	인건비 체계의 합리화	연봉제 등 능력을 중시하는 임금체계 도입 노력 및 실행, 퇴직금 및 명예퇴직금 관리의 적정성
	노사관리의 합리화	각 노사관계기능(경영정보제공기능, 단체교섭, 노사협의제도, 고충처리 등)의 적정성 및 전문성 제고 노력과 실행, 노사관계제도의 적정성, 단체계약의 유연성 강화 및 인사·경영권 존중, 노사대화의 다양성 및 효율화(2002~2004:노사대화의 효율화), 조직전임자의 적정운영과 노조지원제도의 적정성, 생산성 향상을 위한 노사의 공동 노력과 실행

연도	평가지표	평가내용
2001	인건비관리의 합리화	인건비수준의 적정성: 정부예산편성지침에 따른 인건비 조정 노력, 국민경제적 지위 및 생산성 향상 노력
		급여체계의 개선: 연봉제 등 능력 및 성과를 중시하는 임금체계 도입 노력 및 실행, 급여와 부가급여 및 복지제도의 통합적 관리: 유급휴가, 퇴직금 및 사내근로복지기금 등의 제도개선
	노사관리의 합리화	각 노사관계 기능(경영정보제공기능, 단체교섭, 노사협의제도, 고충처리 등)의 적정성 및 전문성 제고 노력과 실행
		노사관계제도의 적정성: 단체협약의 유연성 강화 및 인사·경영권 존중, 노사대화의 효율화
	노조전임자의 적정운영과 노조지원제도의 적정성	
	생산성 향상을 위한 노사의 공동 노력 실행	
2002	인건비관리의 합리화	인건비수준의 적정성: 정부예산편성지침에 따른 인건비 조정 노력
		급여체계의 개선: 연봉제 등 능력 및 성과 중심의 임금체계 활용, 급여체계의 단순화 및 복지제도의 통합관리
	노사관리의 합리화	각 노사관계 기능(경영정보제공기능, 단체교섭, 노사협의제도, 고충처리 등)의 적정성 및 전문성 제고 노력과 실행
		노사관계제도의 적정성: 단체협약의 유연성 강화 및 인사·경영권 존중, 노사대화의 효율화
	노조전임자의 적정운영과 노조지원제도의 적정성	
	생산성 향상을 위한 노사의 공동 노력 실행	
2003	인건비관리의 합리화	인건비수준의 적정성: 정부예산편성지침에 따른 인건비 조정 노력
		급여체계의 개선: 연봉제 등 능력 및 성과 중심의 임금체계 활용, 급여체계의 단순화 및 복지제도의 통합관리
	노사관리의 합리화	각 노사관계 기능(경영정보제공기능, 단체교섭, 노사협의제도, 고충처리 등)의 적정성 및 전문성 제고 노력과 실행
		노사관계제도의 적정성: 단체협약의 유연성 강화 및 인사·경영권 존중, 노사대화의 효율화
	노조전임자의 적정운영과 노조지원제도의 적정성	
	생산성향상을 위한 노사의 공동 노력 실행	

연도	평가지표	평가내용
2004	인건비 관리의 합리화	인건비수준의 적정성: 정부예산편성지침에 따른 인건비 조정 노력
		급여체계의 개선: 연봉제 등 능력 및 성과 중심의 임금체계 활용, 급여체계의 단순화 및 복지제도의 통합관리
	노사관리의 합리화	각 노사관계 기능(경영정보제공기능, 단체교섭, 노사협의제도, 고충처리 등)의 적정성 및 전문성 제고 노력과 실행
		노사관계제도의 적정성: 단체협약의 유연성 강화 및 인사·경영권 존중, 노사대화의 효율화
노조전임자의 적정운영과 노조지원제도의 적정성		
		생산성향상을 위한 노사의 공동노력 실행

- 1999년에는 급여성 인건비 관리와 노사관리에 대한 평가가 이루어졌음.  
○ 주된 평가내용은 정부예산편성지침에 따른 인건비 조정, 급여성 인건비 수준의 적정성, 연봉제 등의 도입, 급여와 부가성 급여의 통합 등이었음.
- 2000년에는 급여성 인건비 관리의 적정성 지표가 인건비 관리의 적정성과 인건비 체계의 합리화 지표로 분리되었으나 평가내용에서는 큰 차이가 없었음.
- 2001년에는 인건비와 관련된 지표가 다시 인건비관리의 합리화 지표로 통합되어 2004년까지 유지되었고 노사관리의 합리화 지표는 2004년까지 내용상의 큰 변화가 없었음.
- 2005년에는 인건비 관리의 합리화 지표가 보수수준의 적정성과 보수구조의 합리화 지표로 분리되었고, 노사관리의 합리화 지표는 전년도와 차이가 없음.  
○ 보수구조의 합리화에 보수관리 기능의 타 기능과의 연계성에 대한 평가내용이 추가되었음.
- 2006년에는 보수수준·구조조정 적정성지표로 보수관련 지표가 통합되었으며 2007년에는 보수관리와 노사관리에 대한 평가가 이루어졌음.

〈표 IV-119〉 공기업 인건비·보수·노사관리 지표 변천(2005~2007년)

연도	평가지표	평가내용
2005	보수수준의 적정성	정부예산편성지침에 따른 보수 조정 노력
	보수구조의 합리화	급여체계의 개선: 연봉제 등 능력 및 성과 중심의 임금체계 활용, 급여체계의 단순화 및 복지제도의 통합관리
		보수 관리 기능의 조직, 인사, 노사, 내부평가와의 연계성: 조직, 인사, 노사, 내부평가 등 기능과의 상호 연계성
	노사관리의 합리화	각 노사관계 기능(경영정보제공기능, 단체교섭, 노사협의제도, 고충처리 등)의 적정성 및 전문성 제고 노력과 실행
		노사관계제도 및 운영의 적정성: 단체협약의 유연성 강화 및 인사·경영권 존중, 노조전임자 운영 및 노조지원의 적정성
		생산성 향상을 위한 노사의 공동노력 실행: 노사대화의 효율화 등
2006	보수수준·구조조정 적정성	보수체계의 합리성: 연봉제 등 능력 및 성과 중심의 임금체계 활용, 급여체계의 단순화 및 복지제도의 통합관리
		보수수준의 적정성: 정부예산편성지침에 따른 인건비 조정 노력
		보수관리 기능의 연계성: 조직, 인사, 노사, 내부평가 등 기능과의 상호 연계성
	노사관리의 합리화	노사관계 제도의 합리성: 합리적 단체협약(단체협약의 유연성 강화 및 인사·경영권 존중)의 체결 및 관리 노력, 노사관리의 전문화 노력
노사관계 운영의 적정성: 노사간 정보공유 확대 노력, 생산성 향상을 위한 노사공동 노력 실행, 노조전임자 운영 및 노조지원의 적정성		
2007	보수관리	보수관리의 합리화
	노사관리	노사관계 제도의 합리성
		노사관계 운영의 적정성

□ 준정부기관은 2004~2006년에는 보수·노사관리의 합리화 지표에서 인건비 수준의 적정성 및 급여체계의 개선, 생산성 향상을 위한 노사의 공동 노력과 성과에 대한 평가가 이루어졌음.

□ 2007년에 보수관리와 관련된 내용은 인사·보수관리지표에서 평가하였으며, 노사관계의 합리성 지표에서 노사관계 선진화를 위한 비전과 전략의 수립, 노사관계의 합리적 관리, 노사관계 선진화를 통한 성과의 구현에 대해 평가하였음.

〈표 IV-120〉 준정부기관 인건비·보수·노사관리 지표 변천(2004~2007년)

연도	평가지표	평가내용
2004~2006	보수·노사관리의 합리화	인건비 수준의 적정성 및 급여체계의 개선: 실적중심의 임금관리, 급여체계 단순화 및 복지제도 통합관리
		생산성 향상을 위한 노사의 공동 노력과 성과: 노사관계의 건전성을 위한 노사 양측의 균형있는 노력 등
2007	노사관계의 합리성	노사의 노사관계 선진화를 위한 비전 및 전략 수립 노력
		노사관계의 합리적 관리: 합리적 단체협약의 체결 및 관리노력, 노사관리의 전문화 노력, 노사간 원활한 커뮤니케이션 구축 노력
		노사관계 선진화를 통한 성과의 구현: 노사간 신뢰구축을 통한 새로운 기관문화 구축, 노사관계 선진화 및 고성과 작업체계 형성, 노사 공동의 사회적 책임 구현의 적정성, 민간부문 노사관계의 선도 역할

- 2008~2010년에는 보수관리와 노사관계의 합리성 지표에 대한 평가가 이루어졌음.
  - 노사관계의 합리성 지표에서는 노사관계 선진화를 위한 전략, 노사간 커뮤니케이션 구축, 노사공동프로그램의 운영, 단체협약 체결내용, 노사관계의 선진화와 기관 목표달성의 연계에 대해서 평가하였음.
  - 보수관리에서는 보수체계와 보수수준, 보수체계의 개선, 조직-인사-노사-내부평가와의 연계에 대해 주로 평가하였으며 2009~2010년에는 총인건비 인상률 기준 준수 노력에 대한 평가도 이루어졌음.

〈표 IV-121〉 공기업·준정부기관 인건비·보수·노사관리 지표 변천(2008~2010년)

연도	평가지표	평가내용
2008	보수관리	보수체계는 합리적인가?: 능력과 성과중심의 보수체계 구축, 보수체계 단순화, 복리후생제도의 합리적·통합적 관리 등
		보수수준은 적정한가?: 정부의 예산지침에 따라 책정하고 있는지 여부, 인건비, 경영평가 성과급 등 보수가 적정하게 집행되고 있는지 여부, 복리후생제도의 항목과 체계의 적정성
		인건비 절감 등 보수체계의 개선을 위해 어떠한 노력을 하고 있는가?
		조직, 인사, 노사, 내부평가와 어떻게 연계되고 있는가?
	노사관계 합리성	노사관계 선진화를 위한 전략 등이 개발되고 있는가?
		노사관계를 합리적으로 관리하기 위해 노사간 원활한 커뮤니케이션 통로 등을 구축하고 있는가?

연도	평가지표	평가내용
2009~ 2010		노조운영제도개선, 경영관련 의사결정, 문제해결, 직원 교육 훈련 등에 관한 노사 공동 프로그램을 운영하고 있는가?
		단체협약 체결내용은 합리적이며, 적절한 절차와 시기에 이루어졌는가?
		노사관계 선진화 노력이 기관 목표달성과 어떻게 연계되어 있는가?
	보수관리	보수체계는 합리적인가?: 능력과 성과중심의 보수체계 구축, 보수체계 단순화, 복리후생제도의 합리적·통합적 관리 등
		보수수준은 적정한가?: 정부의 예산지침에 따라 책정하고 있는지 여부, 인건비, 경영평가 성과급 등 보수가 적정하게 집행되고 있는지 여부, 복리후생제도의 항목과 체계의 적정성, 총인건비 인상률 기준 준수 노력(전년도 총인건비 인상률 위반기관의 인건비 초과인상분 자체 흡수·해소 노력 등)
		인건비 절감 등 보수체계의 개선을 위해 어떠한 노력을 하고 있는가?
		조직, 인사, 노사, 내부평가와 어떻게 연계되고 있는가?
	노사관계 합리성	노사관계 선진화를 위한 전략 등이 개발되고 있는가?
		노사관계를 합리적으로 관리하기 위해 노사간 원활한 커뮤니케이션 통로 등을 구축하고 있는가?
		노조운영제도개선, 경영관련 의사결정, 문제해결, 직원 교육 훈련 등에 관한 노사 공동 프로그램을 운영하고 있는가?
단체협약 체결내용은 합리적이며, 적절한 절차와 시기에 이루어졌는가?		
노사관계 선진화 노력이 기관 목표달성과 어떻게 연계되어 있는가?		

## 6) 내부평가제도 지표

- 1988~1989년에는 내부평가제도를 내부평가지표 수립의 합리성 및 적정성, 내부평가 방법 및 그 적용의 타당성, 평가결과의 피드백 및 그 활용의 적정성의 측면에서 평가 하였음<sup>28)</sup>.
- 주된 평가내용은 평가대상부문의 구분 및 설정의 타당성, 부문 세분화 정도의 타당성, 평가지표 설정의 타당성과 합리성, 내부평가제도와 타 관리제도와의 연계성, 평가제도 개선노력, 성과측정 및 평가방법의 적정성과 합리성, 평가과정 및 결과와 관련된 정보의 피드백, 결과를 유인제도에 활용하는지 여부, 결과의 경영개선 반영

28) 1990~1991년에도 일부 기관에 한해 내부평가지표에 대한 평가가 이루어졌음.

노력 등이었음.

- 1992~1994년에는 내부평가지표의 합리성 및 평가방법의 적정성, 평가결과의 피드백 및 그 결과의 적정성 지표를 평가하였으며, 1995년에는 내부평가제도의 효율적 운영으로 지표를 통합하여 평가지표 및 평가방법의 적정성, 평가결과의 경영개선 반영노력 및 활용의 적정성을 평가하였음.
- 1996년에는 다시 내부평가제도의 합리성 및 평가방법의 적정성, 평가결과의 피드백 및 그 활용의 적정성 지표를 평가하였으며, 1997~1998년에는 내부평가제도의 합리성 및 평가결과 활용의 적정성 지표를 평가하였음.
- 1997~1998년에는 내부평가지표의 합리성, 평가방법의 적정성, 평가결과 활용의 적정성, 평가시기의 적정성 및 평가제도 정착노력에 초점을 맞춰서 평가하였음.

〈표 IV-122〉 공기업 내부평가제도 지표 변천(1988~2007년)

연도	평가지표	평가내용
1988	내부평가지표 수립의 합리성 및 적정성	평가대상부문의 구분 및 설정의 타당성: 평가대상 부문 설정 및 평가 지표 설정의 기초로서 부서별 업무분석·원가의 구조분석의 실시 여부, 평가대상부문 세분화 정도의 적절성, 평가대상부문에서의 업무수행 및 의사결정과 해당부문 성과와의 연계성, 평가의 효과가 없는 부문의 제외
		내부평가지표 설정의 타당성: 평가항목 설정의 타당성, 평가지표설정의 합리성
		내부 평가제도와 타관리제도와 연계성: 내부 평가제도가 예산제도 등 타관리제도와 중복되거나 상충됨이 없고 또 타관리제도에서 통제하기 어려운 분야를 충분히 강조하고 있는지 여부
	내부평가제도 개선의 노력: 내부평가제도의 주기적 평가 및 개선 노력, 내부평가제도가 형식적으로 이루어지지 않고 실효성 있는 관리제도로 발전되고 있는지 여부	
내부평가방법 및 그 적용의 타당성	성과측정 및 평가방법의 적정성: 성과측정 및 평가방법의 객관성, 성과측정을 위한 정보의 실질성 및 신뢰성, 성과보고 및 이의 분석·심사 절차의 공정성, 중간 성과측정의 연속성, 평가자의 적정성, 평가기준의 타당성, 평가대상부문의 특성 반영	
	성과측정 및 평가방법적용의 합리성: 측정된 성과측정방법이 실제 현장에서 합리적으로 적용되고 있는지 여부	

연도	평가지표	평가내용
	평가결과의 피드백 및 그 활용의 적정성	<p>평가과정 및 평가결과와 관련된 정보의 피드백: 기말 및 중간성과 측정 및 평가결과가 업무수행의 개선조직의 동기부여를 위한 피드백으로서의 역할을 하고 있는지의 여부, 내부평가과정 및 결과에 대한 피평가부서의 수용 정도</p> <p>평가결과의 금전적 및 비금전적 유인제도에의 활용 여부: 실적평가에 의한 금전적 인센티브제도의 실효성, 비금전적 인센티브 제도의 실효성, 인센티브제도에 대한 조직구성원의 이해도 및 수용도</p> <p>평가결과의 경영개선에의 반영노력: 평가상 나타난 문제점 분석과 이에 따른 개선방안의 모색, 개선방안의 실용성과 실효성, 평가결과의 장단기계획 반영 노력, 목표관리를 위한 책임경영제도 정착 노력</p>
1989	내부평가지표 수립의 합리성 및 적정성	<p>평가대상부문 설정의 타당성: 평가대상 부문 설정 및 평가지표 설정의 기초로 부서별 업무분석, 원가의 구조분석의 실시 여부, 부서별 업무 분석과 원가구조분석에 의한 평가대상부문의 책임중심점별 구분 및 평가대상부문의 업무수행과 해당부문 결과와의 연계성</p> <p>내부평가지표 설정의 타당성: 평가항목 설정의 타당성, 평가지표 설정의 합리성</p>
	내부평가방법 및 그 적용의 타당성	<p>성과측정 및 평가방법의 적정성: 성과측정 및 평가방법의 객관성, 성과측정을 위한 정보의 실질성 및 신뢰성, 성과보고 및 이에 대한 심사 분석절차의 공정성, 평가담당부서 또는 평가담당자의 적정성</p> <p>성과측정 및 평가방법 적용의 합리성: 평가대상부서의 책임 또는 노력에 의한 결과를 평가하기 위해 환경적 여건변화의 영향을 제거하기 위한 평가기준 및 방법을 고려했는지의 여부, 평가방법상의 문제점 발견 노력과 대안의 검토가 이루어졌는지의 여부</p>
	평가결과의 피드백 및 그 활용의 적정성	<p>평가과정 및 평가결과와 관련된 정보의 피드백: 분기 또는 반기의 결과측정이 이루어지고 그에 따라 평가대상부문조직의 목표달성에 대한 동기부여가 되도록 평가결과가 적절히 활용되고 있는지의 여부, 내부평가 정도 및 평가결과에 대한 피평가부서의 수용 여부</p> <p>평가결과에 의한 유인제도의 실효성: 평가결과에 의한 금전적 유인제도의 실효성, 비금전적 유인제도의 실효성, 유인제도에 대한 조직구성원의 수용 정도 및 동기유발 정도</p> <p>평가결과를 경영개선에 반영하려는 노력: 결과상에 나타난 문제점 분석과 그에 따라 개선방안이 모색되고 개발되었는지의 여부, 개선방안의 실행가능성 여부, 내부평가제도가 실질적인 경영관리제도로 정착되고 활용되어 있는지의 여부, 목표관리를 위한 책임경영제도의 정착노력</p>
1992 ~ 1993	내부평가지표의 합리성 및 평가방법의 적정성	<p>내부평가지표의 합리성: 평가지표 설정시 부서별 업무분석이나 원가구조 분석 등을 통해 업무의 중요도 및 부서의 특성을 감안했는지의 여부, 평가대상부문 설정 및 평가군 분류의 타당성 여부, 평가지표 설정시 피평가부서의 의견수렴 및 참여 여부, 평가지표 설정시 경영목표나 경영계획과의 연계성 및 경영여건의 변화에 대한 대처 여부</p>

연도	평가지표	평가내용
		<p>내부평가방법의 적정성: 내부평가단 구성의 적정성 여부, 성과측정 및 평가방법의 객관성 여부, 피평가부서의 평가준비업무 과중방지 등 평가운영상의 문제점 발견 및 개선노력 여부</p>
	평가결과의 피드백 및 그 활용의 적정성	<p>내부평가와 관련된 정보의 피드백: 내부평가 시기의 적정성 여부, 분기 및 반기의 성과측정 여부 및 성과측정 결과가 부서별 목표달성에 대한 동기부여가 되도록 활용되고 있는지의 여부, 내부평가과정 및 결과에 대한 피평가부서의 수용 여부</p> <p>내부평가결과의 경영개선 반영 노력 및 그 활용 적정성: 평가결과에 대한 금전적 유인제도 운영의 적정성 여부, 평가결과에 대한 비금전적 유인제도 운영의 적정성 여부, 내부평가제도와 내부감사·심사분석 등 타경영관리제도와의 연계성 여부, 내부평가결과가 경영개선 및 목표설정에 반영되고 있는지의 여부</p>
1994	내부 평가지표의 합리성 및 평가방법의 적정성	<p>내부평가지표의 합리성: 평가지표설정시 부서별 업무분석이나 월가구조 분석 등을 통해 업무의 중요도 및 부서의 특성을 감안했는지의 여부, 평가대상부문 설정 및 평가군 분류의 타당성 여부, 평가지표 설정시 피평가부서의 의견수렴 참여 여부, 평가지표 설정시 경영목표나 경영계획과의 연계성 및 경영여건의 변화에 대한 대처 여부</p> <p>내부평가방법의 적정성: 내부평가단 구성의 적정성 여부, 성과측정 및 평가방법의 객관성 여부, 피평가부서의 평가준비업무 과중방지 등 평가운영상의 문제점 발견 및 개선노력 여부</p>
1994	평가결과의 피드백 및 그 활용의 적정성	<p>내부평가와 관련된 정보의 피드백: 내부평가 시기의 적정성 여부, 분기 및 반기의 성과측정 여부 및 성과측정 결과가 부서별 목표달성에 대한 동기부여가 되도록 활용되고 있는지의 여부, 내부평가과정 및 결과에 대한 피평가부서의 수용 여부</p> <p>내부평가결과의 경영개선 반영 노력 및 그 활용의 적정성: 평가결과에 대한 금전적 유인제도운영의 적정성 여부, 평가결과에 대한 비금전적 유인제도운영의 적정성 여부, 내부평가제도와 내부감사·심사분석 등 타경영관리제도와의 연계성 여부, 내부평가결과가 경영개선 및 목표설정에 반영되고 있는지의 여부</p>
1995	내부 평가제도의 효율적 운영	<p>내부평가지표 및 평가방법의 적정성: 평가지표 설정시 피평가부서의 의견수렴 및 참여여부, 평가지표 설정시 경영목표나 경영계획과의 연계성 및 경영여건의 변화에 대한 대처 여부, 성과측정 및 평가방법의 객관성 여부</p> <p>내부평가결과의 경영개선 반영 노력 및 그 활용의 적정성: 평가결과에 대한 금전적, 비금전적 유인제도 운영의 적정성 여부, 내부평가제도와 내부감사, 심사분석 등 타경영관리제도와의 연계성 여부, 내부평가결과가 경영개선 및 목표설정에 반영되고 있는지의 여부</p>

연도	평가지표	평가내용
1996	내부 평가제도의 합리성 및 평가방법의 적정화	내부평가지표의 합리성: 평가지표 설정시 부서별 업무 및 비용구조분석 등을 통해 업무의 중요도 및 부서의 특성 고려, 평가대상부문 설정 및 평가군 분류의 타당성, 평가지표 설정 시 경영목표나 경영계획과의 연계성 증대
		내부평가방법의 적정성: 내부평가제도와 타경영수단과의 적절한 관계 형성, 내부평가단 구성의 적정성, 성과측정 및 평가방법의 객관성, 피평가부서의 평가준비업무 과중방지 등 평가운영상의 문제점 자체 개선
	평가결과의 피드백 및 그 활용의 적정성	내부평가와 관련된 정보의 피드백: 내부평가 시기의 적정성, 분기 및 반기의 성과측정과 그 결과의 부서별 목표달성에 대한 동기부여 정도 내부평가결과의 경영개선 반영노력 및 그 활용의 적정성: 평가결과에 대한 금전 및 비금전 유인제도 운영의 적정성, 심사분석, 내부감사 등 타경영관리제도와의 연계, 내부평가결과의 경영개선 및 새 목표설정에 대한 반영 내부평가의 제도화 정도: 평가지표 설정 시 피평가부서의 참여와 적절한 개선 정도, 내부평가과정 및 결과에 대한 피평가부서의 수용, 내부평가지표와 운영방법 그리고 결과의 장기적 개선방안 노력
1997	내부 평가제도의 합리성 및 평가결과 활용의 적정성	내부평가지표의 합리성: 평가군 분류 및 평가단위 설정의 타당성, 평가지표 설정시 경영계획 및 경영목표와의 연계성, 평가지표 설정시 업무의 중요도 분석의 합리성, 평가지표 설정시 피평가부서의 의견수렴의 타당성, 평가군별 계량지표 비율의 적정성
		내부평가방법의 적정성: 내부평가단 구성 및 운영의 합리성, 성과측정 및 평가방법의 객관성, 내부평가 준비를 위한 피평가부서의 업무과중 방지 노력
		내부평가결과 활용의 적정성: 평가결과에 대한 금전적 인센티브 유인제도의 적정성, 평가결과에 대한 비금전적 인센티브 유인제도의 적정성, 내부평가제도와 인사고과, 내부감사, 심사분석 등 타경영관리제도와의 연계성 내부평가지표의 적정성 및 내부평가제도 정착 노력: 내부평가편람 작성 및 배포시기의 적정성, 내부평가지표의 적정성, 중간평가 여부 및 중간평가 활용의 적정성, 내부평가제도의 수용성 제고 및 홍보활동 노력, 평가결과에 대한 피평가부서의 의견수렴 및 제도개선 노력
1998	내부 평가제도의 합리성 및 평가결과 활용의 적정성	내부평가지표의 합리성: 평가군 분류 및 평가단위 설정의 타당성, 평가지표 설정시 경영계획 및 경영목표와의 연계성, 평가지표 설정시 사업목적 달성을 위한 효율성 제고 노력, 평가지표 설정시 피평가부서의 의견수렴의 타당성, 평가군별 계량지표 비율의 적정성
		내부평가방법의 적정성: 내부평가단 구성 및 운영의 합리성, 평가결과의 수용도 증대를 위한 성과측정 및 평가방법의 개선 노력, 내부평가 준비를 위한 피평가부서의 업무과중 방지 노력

연도	평가지표	평가내용
		<p>내부평가결과 활용의 적정성: 평가결과에 대한 금전적 인센티브 유인제도의 적정성, 평가결과에 대한 비금전적 인센티브 유인제도의 적정성, 내부평가제도와 인사고과, 내부감사, 심사분석 등 타경영관리제도와 연계성</p> <p>내부평가지표의 적정성 및 내부평가제도 정착 노력: 내부평가편람 작성 및 배포시기의 적정성, 내부평가지표의 적정성, 중간평가 여부 및 중간평가 활용의 적정성, 내부평가제도의 수용성 제고 및 홍보활동 노력, 평가결과에 대한 피평가부서의 의견수렴 및 제도개선 노력</p>
1999	<p>내부평가지표의 합리성 및 평가제도 정착노력</p>	<p>내부평가지표의 합리성: 평가군 분류 및 평가단위 인정의 합리성, 평가지표 설정시 경영계획 및 경영목표와의 연계성, 평가지표 설정시 사업목적달성을 위한 효율성 제고 노력, 평가지표 설정시 피평가부서의 의견수렴의 적정성, 평가군별 계량지표 비율의 적정성</p> <p>내부평가제도 정착 노력: 중간평가 여부 및 중간평가 활용의 적정성, 내부평가제도의 수용성 제고 및 홍보활동 노력, 평가결과에 대한 피평가부서의 의견수렴 및 제도개선 노력, 적정내부평가제도 확립을 위한 노사의 공동노력과 실행</p>
2000	<p>내부평가지표의 합리성 및 평가제도 정착노력</p>	<p>평가지표의 적정성: 내부평가편람 작성 및 배포시기의 적정성, 내부평가지표의 적정성</p> <p>평가방법의 적정성: 내부평가단 구성 및 운영의 합리성, 평가결과 수용도 증대를 위한 성과측정 및 평가방법의 개선 노력, 내부평가 준비를 위한 피평가부서의 업무과중 방지 노력</p> <p>내부평가결과 활용의 적정성: 평가결과에 대한 금전적 인센티브 유인제도의 적정성, 평가결과에 대한 비금전적 인센티브 유인제도의 적정성, 내부평가제도와 인사관리, 조직관리, 보수관리, 내부감사, 심사분석 등 타경영관리제도의 적정성</p>
2000	<p>내부평가지표의 합리성 및 평가제도 정착노력</p>	<p>내부평가지표의 합리성(평가군 분류 및 평가단위 설정의 합리성, 평가지표 설정시 경영계획 및 경영목표와의 연계성, 평가지표 설정시 피평가부서의 의견수렴의 적정성, 평가지표의 객관성 제고 노력)</p> <p>내부평가제도 정착 노력(내부평가의 상시 운영 노력, 내부평가제도의 수용성 제고를 위한 노력, 평가결과에 대한 피평가부서의 의견수렴 및 제도개선 노력)</p>
2000	<p>내부평가제도 운영 및 평가결과 활용의 적정성</p>	<p>내부평가지표의 적정성(내부평가편람 작성 및 배포시기의 적정성, 내부평가지표의 적정성)</p> <p>평가방법의 적정성(평가단운영·피평가부서 업무부담 등 내부평가방법의 적정성, 평가결과 수용도 증대를 위한 개선 노력)</p> <p>내부평가결과 활용의 적정성(평가결과에 대한 인센티브 유인제도의 적정성, 내부평가제도와 타경영관리제도의 연계)</p>

연도	평가지표	평가내용
2001 ~ 2002	내부평가제도의 합리성 및 운영의 적정성	평가지표의 합리성
		내부평가제도 정착노력
		평가시기의 적정성
		평가방법의 적정성
		내부평가결과 활용의 적정성
2003	내부평가제도 및 평가 결과 활용의 적정성	평가지표의 합리성
		평가방법의 적정성
		평가시기의 적정성
		인센티브 지급제도 운영의 적정성
		평가결과의 비금전적 활용의 적정성
2004 ~ 2005	내부평가제도 및 평가 결과 활용의 적정성	평가지표의 합리성
		평가방법의 적정성
		평가결과 활용의 적정성
2006	-	조직·인사관리의 합리화 지표의 평가내용에 포함: 내부평가제도의 적정성
2007	-	인사관리지표의 평가내용에 포함: 평가제도의 적정성

- 1999~2000년에는 내부평가제도를 내부평가지표의 합리성 및 평가제도 정착노력과 내부평가제도 운영 및 평가결과 활용의 적정성 지표를 통해 평가하였으나 평가내용은 전년도와 큰 차이가 없었음.
- 2001~2002년에는 내부평가제도의 합리성 및 운영의 적정성으로 지표가 통합되었으나 평가의 주된 초점은 지표의 합리성, 평가제도 정착 노력, 평가시기의 적정성, 평가방법의 적정성, 평가결과 활용의 적정성으로 전년과 유사했음.
- 2003년에는 내부평가제도 및 평가결과 활용의 적정성 지표에서 인센티브 지급제도 운영의 적정성과 평가결과의 비금전적 활용의 적정성을 평가하였으며, 2004~2005년에는 평가내용을 지표의 합리성과 평가방법의 적정성, 결과 활용의 적정성으로 통합하여 평가하였음.

- 2006~2007년에는 별도의 지표를 통해서 평가하지 않고 조직·인사관리의 합리화와 인사관리지표의 평가내용에 포함해서 평가하였음.
- 준정부기관은 2004~2006년에 내부평가제도의 적정성 및 외부평가와의 연계성 지표를 통해서 내부평가제도에 대해서 평가하였음.
  - 내부평가제도의 적정성과 외부평가와 내부평가 연계의 적정성을 평가하였으며, 2007년에는 기관장경영계약이행실적평가가 별도로 진행됨에 따라 외부평가와 기관장 경영계약간의 연계성은 평가내용에서 제외되었음.

〈표 IV-123〉 준정부기관 내부평가제도 지표 변천(2004~2007년)

연도	평가지표	평가내용
2004 ~ 2006	내부평가제도의 적정성 및 외부평가와의 연계	내부평가 제도의 적정성: 평가지표 및 방법의 적정성, 인센티브제도 운영의 적정성
		외부평가와 내부평가 연계의 적정성: 외부평가와 기관장 경영계약간의 연계성, 외부평가와 임원 성과계약 및 직원평가와의 연계성
2007	내부평가 제도의 적정성 및 외부평가와의 연계성	내부평가 제도: 평가지표 및 방법의 적정성, 인센티브제도 운영의 적정성
		외부평가와 내부평가 연계: 외부평가와 임원 성과계약 및 직원평가와의 연계성

- 2008~2010년에는 성과관리체계지표에서 내부평가제도와 관련된 내용을 평가하였으며, 적절한 성과관리체계 및 평가지표의 운영, 합리적이고 공정한 운영을 위한 노력, 내외부 평가체계의 연계, 개선과 결과 환류 등에 대해 평가의 초점이 맞춰져 있었음.

〈표 IV-124〉 공기업·준정부기관 내부평가제도 지표 변천(2008~2010년)

연도	평가지표	평가내용
2008 ~ 2010	성과관리 체계	전사목표 및 전략을 효과적으로 달성하기 위해 적절한 성과관리체계 및 평가지표를 운영하고 있는가?
		성과관리체계가 합리적이고 공정하게 운영될 수 있도록 어떠한 노력을 하고 있는가? (인사, 보수 등 인센티브 제도와 실효성 있는 연계 등)
		내부 성과평가체계와 외부평가체계가 어떻게 연계되어 있는가?
		성과관리체계를 어떻게 지속적으로 개선하며, 성과평가결과를 적절하게 환류하고 있는가?

## 7) 고객서비스 개선 및 고객만족경영 지표

□ 고객서비스 개선 및 고객만족경영을 위한 지표는 평가초기부터 도입되었으나 모든 기관에 공통 적용되는 비계량지표로 도입된 것은 2001년임.

○ 일부 기관에 한해 1985년에는 서비스지표부문, 1986~1989년에는 서비스개선 지표 부문이 설정되었으며, 1990~2000년에는 설립목적사업부문이나 주요사업부문 경영지표의 하나로 능동적 고객서비스 개선을 설정하였음.

〈표 IV-125〉 공기업 고객서비스 개선 및 고객만족경영 지표 변천(2001~2007년)

연도	평가지표	평가내용
2001	고객 만족도 제고 노력	경영공시제도의 고객지향적 운영 노력
		고객서비스현장 준수 노력 및 서비스 이행표준 달성도
		고객의견 수렴 활용 및 고객편의 위주의 서비스 제공 노력
		고객지향적 서비스 체제 및 제도개선 노력과 성과
2002	고객 만족도 제고 노력	경영공시제도의 고객지향적 운영 노력
		고객서비스 현장준수 노력 및 서비스 이행표준 달성도
		고객지향적 서비스 체제 및 제도개선 노력과 성과
2003~ 2005	고객 만족도	고객만족경영을 위한 서비스 및 제도개선 노력과 성과
		고객서비스 현장 이행노력과 성과
2006~ 2007	-	책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과지표의 평가내용에 포함: 고객만족경영을 위한 노력과 성과

□ 공기업은 2001~2002년에 고객만족도 제고노력 지표를 통해 공시제도의 고객지향적 운영, 고객서비스 현장 및 서비스 이행표준 달성, 고객의견 수렴 활용과 고객편의 위주의 서비스 제공, 고객지향적 서비스 체제 및 제도개선 등에 대해 평가하였음.

□ 2003~2005년에는 고객만족도 지표로 고객만족 경영을 위한 서비스와 제도개선 노력, 고객서비스현장 이행 노력과 성과를 평가하였음.

□ 2006~2007년에는 별도의 지표로 평가하지 않고 책임경영 지표의 평가내용에 포함해서 평가함.

□ 준정부기관에서는 2004~2007년에 고객만족 경영체제 구축 노력과 성과지표를 통해 고객만족대응체제, 고객만족도 조사제도의 효과적 운영, 고객제안제도 활성화, 고객 서비스현장 이행노력과 성과를 평가하였음.

〈표 IV-126〉 준정부기관 고객서비스 개선 및 고객만족경영 지표 변천 (2004~2007년)

연도	평가지표	평가내용
2004~2006	고객만족 경영체제 구축노력과 성과	고객만족대응체제, 고객만족도 조사제도의 효과적 운영: 인터넷 고객참여센터 설치 등 고객 제안제도 활성화, 고객서비스현장 이행노력과 성과
2007	고객만족경영체제 구축 노력과 성과	고객만족대응체제, 고객만족도 조사제도의 효과적 운영
		인터넷 고객참여센터 설치 등 고객 제안제도 활성화
		고객서비스현장 이행노력과 성과

□ 2008~2009년에는 CS경영 지표에서 고객서비스 개선 및 고객만족경영과 관련된 내용을 평가하였고 2010년에는 별도 지표가 아닌 책임경영지표의 평가내용에 포함하여 평가하였음.

〈표 IV-127〉 공기업·준정부기관 고객서비스 개선 및 고객만족경영 지표 변천 (2008~2010년)

연도	평가지표	평가내용
2008~2009	CS경영	CS 경영체계를 어떻게 설정하고 있으며, 추진 조직 및 기능을 어떻게 체계화 시키고 있는가? - 기관의 고객정의 및 CS 비전/전략 체계 설정, 현장 조직 운영 등
		고객의 니즈, 요구사항 등(VOC)을 어떻게 수집·분석하는가?
		기관 성과 및 품질향상을 위해 VOC를 어떻게 활용하는가? - 관련 사업 전략 및 추진계획, 신규사업 개발에의 활용 등
		고객접점에서 발생하는 문제를 근본적으로 해결하기 위해 어떠한 노력을 하고 있는가? - 서비스 표준 정립 및 모니터링을 통한 서비스 품질수준 관리 등
		구성원들의 CS 역량제고를 위해 어떠한 노력을 하고 있는가?
		VOC 프로세스를 기관자체적으로 어떻게 평가하고 평가결과를 개선에 활용하는가?
2010	-	책임경영지표의 평가내용에 포함: 고객만족 경영체계를 어떻게 설정하고 있으며, 추진 조직과 기능의 체계화 및 구성원들의 고객만족 역량제고를 위해 어떠한 노력을 하고 있는가?: 기관의 고객정의 및 고객만족 비전/전략 체계 설정, 현장 조직 운영 등

## 8) 공공기관 개혁 관련 지표

- 공공기관의 개혁과 관련된 지표는 경영혁신이나 구조조정, 선진화 등의 내용을 포함하고 있음.
- 1994년과 1999~2000년에는 책임경영 및 공익성 제고를 위한 경영진의 노력과 성과 지표의 평가내용으로 경영혁신, 구조조정의 참여·추진노력이 평가되었으며 2001년 평가에서 별도의 평가지표로 평가되었음.
- 2001년에는 공기업의 구조조정 및 경영혁신계획 추진노력 지표에서 경영진의 의지와 추진, 구조조정계획·경영혁신·업무개선계획 달성도를 평가하였음.
- 2002~2003년에는 공기업 경영혁신 추진노력과 성과 지표를 통해서 공공기관 개혁에 관해 평가하였으며 경영혁신계획 수립과 정부정책 수용노력 등에 평가의 초점이 맞춰져 있었음.
- 2004년에는 별도의 평가지표가 아닌 책임경영 지표의 평가내용에 포함되어 있었으며 2005년에 경영혁신 정착을 위한 노력과 실적지표로 다시 평가되었음.
- 2006~2007년에는 경영혁신 노력과 성과 지표를 통해 평가가 이루어졌으며 주된 평가내용은 혁신전략과 리더십, 혁신제도와 구성원 혁신역량, 혁신성과와 개선도 등이었음.

〈표 IV-128〉 공공기관 개혁 관련 지표 변천(2001~2007년)

연도	평가지표	평가내용
2001	공기업 구조조정 및 경영 혁신계획 추진노력	정부의 공기업 구조조정 및 경영혁신계획 등 정부정책 수용을 위한 경영진의 의지 및 추진 노력
		정부의 공기업 구조조정계획의 달성도
		정부의 공기업 경영혁신 및 업무개선계획 달성도
2002	공기업 경영혁신 추진노력과 성과	경영환경 변화에 대응한 자율적인 경영혁신 계획 수립 노력
		자율적인 경영혁신 계획의 추진 실적 및 성과
		공기업구조조정 및 경영혁신계획 등 정부정책 수용노력과 성과
2003	공기업 경영 혁신 추진 노력과 성과	공기업구조조정 및 경영혁신계획 등 정부정책 수용 노력과 성과
		경영환경 변화에 대응한 자율적인 경영혁신 노력과 성과
2004	-	책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과 지표의 평가내용으로 포함: 경영환경의 변화에 대응한 자율적인 경영혁신 및 정부정책 수용노력과 성과
2005	경영혁신 정착을 위한 노력과 실적	자율적 경영혁신을 위한 최고 경영진의 노력과 실적
		경영혁신 정착을 위한 이해관계자의 역량 결집 노력
2006	경영혁신 노력과 성과	혁신전략과 리더십
		혁신제도와 구성원 혁신역량
		혁신성과와 개선도
2007	경영혁신 노력과 성과	비전과 전략
		혁신리더십
		혁신제도화
		혁신역량
		혁신성과

□ 준정부기관은 2004년에 경영혁신의 이행실적 지표를 통해 공공기관 개혁과 관련된 내용을 평가하였으며, 2005~2007년에는 경영혁신 노력과 성과 지표를 통해 공기업과 유사한 내용을 평가하였음.

〈표 IV-129〉 준정부기관 공공기관 개혁 관련 지표 변천(2004~2007년)

연도	평가지표	평가내용
2004	경영혁신의 이행 실적	내부혁신대회, 혁신제안의 발굴 및 시행 등 내부 혁신마인드 확산 노력
2005 ~ 2007	경영혁신 노력과 성과	혁신전략과 리더십: 혁신전략의 타당성, 혁신리더십 혁신제도와 구성원 혁신 역량: 혁신제도의 적정성, 구성원의 혁신역량 혁신성과와 개선도: 혁신활동 개선도, 사회적 공헌 활동 및 실적, 자율 혁신과제추진 실적 우수성

- 2008년에는 경영평가체계 개편 과정에서 경영혁신 관련 지표가 타지표의 평가내용에 흡수되었으며 2009~2010년에는 공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리 지표를 통해 선진화 추진과정 상의 노력과 성과를 평가하였음.

〈표 IV-130〉 공기업·준정부기관 공공기관 개혁 관련 지표 변천(2009~2010년)

연도	평가지표	평가내용
2009 ~ 2010	공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리	세부추진계획 추진과정을 합리적으로 관리하고 있는가?: 노사 및 주무 부처·유관기관 등 이해관계자 관리 노력 등 세부추진계획 추진과정을 효율적으로 관리하고 있는가?: 주기적 모니터링 및 환류 노력, 장애요인 및 문제점 개선 노력 등 세부추진계획별 기대효과가 발생하였는가?

## 6. 경영평가지표 평가방법의 변천

- 경영실적을 평가하는 방법은 크게 계량평가방법과 비계량평가방법으로 나뉘며 계량 평가방법은 목표대실적, 추세치, β분포, 목표부여, 목표부여(편차)의 5가지 방법으로 나뉜다.
- 비계량평가방법은 실적의 계량화나 객관화가 불가능하거나 평가대상의 질적 측면을 평가하기 위한 방법으로 계량평가처럼 평가방법이 세분화되어있는 것은 아니고 지표를 정성적으로 평가하여 등급에 따라 점수를 주는 방법임.

## 가. 계량지표 평가방법

□ 2010년 현재 계량지표는 다음의 5가지 방법으로 평가되고 있음.

평가방법	평가방법 개요	적용대상
목표부여	당해연도 실적과 최저목표와의 차이를 최고목표와 최저목표의 차이로 나누어 측정하되, 최저목표와 최고목표는 기준치에 일정비율을 감안하여 설정	평가대상 실적치가 5년 미만인 경우 또는 10년 이하 실적치가 있으나 신뢰하기 곤란한 경우
목표부여 (편차)	당해연도 실적과 최저목표와의 차이를 최고목표와 최저목표의 차이로 나누어 측정하되, 최고·최저목표는 5년간 표준편차를 활용하여 설정	평가대상 실적치가 5년 이상 축적되고 신뢰할 만한 경우
목표 대 실적	편람에 목표수치를 제시하고 그 달성여부를 평가	평가대상 실적치가 5년 미만인 경우
β분포	최상·최하·직전년도 실적치를 감안, 표준치와 표준편차를 구하고, 실적치가 표준치로부터 어떤 확률범위 내에 있는지 평가	평가대상 실적치가 5년~10년 이하로 축적되고 신뢰할 만한 경우
추세치	회귀분석을 활용, 표준치와 표준편차를 구하고, 실적치가 표준치로부터 어떤 확률범위 내에 있는지 평가	평가대상 실적치가 10년 이상 축적되고 신뢰할 수 있는 경우

□ 공기업에 대한 경영평가가 처음 실시된 1983년에는 목표 대 실적과 추세치 평가방법 두 가지만이 계량지표를 평가하는 데 사용되었음.

- 목표 대 실적 평가방법은 기관과 정부가 합의하여 결정하는 경영목표에 따라 평가하는 지표이고, 추세치 지표는 과거의 경영실적 추세를 기준으로 평가하는 방법임.
- 추세치 평가방법은 공기업에서는 2008년까지 사용되었으며, 준정부기관에서는 2009년까지 사용되었음.

〈표 IV-131〉 연도별 계량지표 평가방법 변천(1983~2010년)

연도	구분	평가방법
1983	공기업	목표 대 실적, 추세치
1984~1985	공기업	목표 대 실적, 추세치, $\beta$ 분포
1986~2006	공기업	목표 대 실적, 추세치, $\beta$ 분포, 목표부여
2004~2006	공기업 준정부	목표 대 실적, 추세치, $\beta$ 분포, 목표부여
2007	공기업	목표 대 실적, 추세치, $\beta$ 분포, 목표부여, 목표부여(편차)
	준정부	목표 대 실적, 추세치, $\beta$ 분포, 목표부여
2008	공기업 준정부	목표 대 실적, 추세치, $\beta$ 분포, 목표부여, 목표부여(편차)
2009	공기업	목표 대 실적, 목표부여, 목표부여(편차)
	준정부	목표 대 실적, 추세치, $\beta$ 분포, 목표부여, 목표부여(편차)
2010	공기업 준정부	목표 대 실적, 목표부여, 목표부여(편차)

- 1984년에는  $\beta$ 분포방법이 추세치평가방법의 한계를 극복하기 위해서 새롭게 도입되었음.
  - 과거 몇 년의 실적에 대한 추세를 평가하는 것은 동일하지만 회귀분석방법이 아닌  $\beta$ 분포를 사용하여 평가하는 방식임.
  - 공기업에서는 처음 도입된 1984년부터 2008년까지 계량평가방법으로 사용되었으며 준정부기관에서는 평가 첫 해인 2004년부터 2009년까지 사용되다가 2010년에 평가방법에서 제외되었음.
- 목표부여 평가방법은 1986년에 처음 공기업 경영평가에 도입되었음.
  - $\beta$ 분포와 마찬가지로 추세치 방법의 한계를 극복하기 위해 도입된 지표로 추세치 평가방법의 경우 이론적으로 도달가능한 완전실적을 기록하여도 만점이 불가능한 지표가 생길 수 있고 만점을 기록하려면 불가능 실적을 목표로 하여야 하는 불합리성이 발생하였기 때문임.
- 목표부여(편차)방법은 기존의 목표부여 방법이 최고목표와 최저목표를 정의할 때 기

준치(전년 실적)에 일정비율을 곱하여 계산하는 데 반해 기준치에 과거 일정기간의 표준편차를 가감하는 방법을 사용함.

○ 2007년에 공기업에서 처음 사용되었으며 준정부기관에는 2008년부터 계량지표 평가방법으로 사용되게 되었음.

□ 계량지표의 평가등급 변천을 살펴보면 1985년에서 1995년까지는 5등급평가(수, 우, 미, 양, 가)가 이뤄졌고 1996년부터 2007년까지는 9등급평가가 이뤄지다가 2008년부터 2010년 현재는 6등급으로 평가가 이뤄지고 있음.

〈표 IV-132〉 계량지표의 평가등급 및 등급구간(1983~2010년)

연도	평가등급	등급구간
1983~1995	5등급	수, 우, 미, 양, 가
1996~2007	9등급	A+, Ao, B+, Bo, Co, D+, Do, E+, Eo
2008~2010	6등급	S, A, B, C, D, E

#### 나. 비계량지표 평가방법

□ 비계량지표는 계량지표에 비해 평가등급과 구간에 있어서 좀 더 변화된 모습을 살펴볼 수 있으며 그 변천내용은 〈표 IV-133〉과 같음

〈표 IV-133〉 비계량지표의 평가등급 및 등급구간(1983~2010년)

연도	평가등급	등급구간
1983~1984	3등급	상(97.5), 중(87.5), 하(77.5)
1985~1995	5등급	수(100.0), 우(93.75), 미(87.5), 양(81.25), 가(75.00)
1996~1997	9등급	A+(100.00), Ao(96.87), B+(93.75), Bo(90.62), Co(87.50), D+(84.37), Do(81.25), E+(78.12), Eo(75.00)
1998~2007	9등급	A+(100.0), Ao(87.5), B+(75.0), Bo(62.5), Co(50.0), D+(37.5), Do(25.0), E+(12.5), Eo(0.0)
2008~2009	6등급	S(95), A(85), B(75), C(65), D(55), E(30)
2010	6등급	S(100), A(90), B(75), C(60), D(45), E(30)

- 평가 초기인 1983~1984년까지는 3등급(상, 중, 하)으로 평가가 이뤄졌음.
- ‘상’은 평가지표에서 요구하는 평가내용을 충분히 만족하는 경우, 탁월한 창의력에 의한 실적, 특별한 경영개선노력의 결과로 예년 실적을 훨씬 상회하는 실적, 효율적 운영을 위한 기존 제도의 개선, 정보응용방법의 개선 등의 실적에 부여함.
  - ‘중’은 평가지표에서 요구하는 사항을 겨우 만족하는 경우, 주어진 여건하에서 당연히 기대되는 실적, 예년실적과 대동소이한 실적, 예년에 사용하던 제도를 답습하여 나타난 실적에 대해 부여함.
  - 평가지표에서 요구하는 평가내용의 상당부분이 결여되어 있거나 부족한 경우, 예년실적보다 현저하게 미흡한 실적, 예년에 사용하던 제도의 미숙한 운영에 대해서는 ‘하’의 평점을 부여함.
- 1985~1995년까지는 5등급(수, 우, 미, 양, 가)으로 평가가 이뤄졌고, 이 시기 등급구간은 75~100점이었음(〈표 IV-134〉참조).
- ‘수’는 평가지표에서 요구하는 평가내용을 충분히 충족시킨 경우, 탁월한 창의력에 의한 실적, 특별한 경영개선노력의 결과로 예년 실적을 훨씬 상회하는 실적, 효율적 운영을 위한 기존 제도의 개선, 정보적용방법의 개선 등의 실적, 타기관의 모범이 될 수 있는 실적에 부여함.
  - ‘가’는 평가지표에서 요구하는 평가내용의 상당부분이 결여되어 있거나 부족한 경우, 예년실적보다 현저하게 미흡한 실적, 예년의 제도보다 훨씬 저하된 운영, 경영관리상에 문제가 있는 경우에 부여함.

〈표 IV-134〉 비계량지표 5등급 평가기준(1985~1995년)

등 급	평 점	평 가 기 준
수	95~100	경영개선실적이 탁월한 기관
우	90~95	경영개선실적이 우수한 기관
미	85~90	경영개선실적이 보통인 기관
양	80~85	경영개선실적이 부진한 기관
가	75~80	경영개선실적이 아주 부진한 기관

□ 1996~2007년까지는 9등급 평가가 이뤄지는데 1996~1997년은 등급구간이 75~100점이었고, 1998~2007년에는 등급구간이 0~100점이었음(〈표 IV-135〉 참조).

〈표 IV-135〉 비계량지표 9등급 평가기준(2007년)

등 급	평 점	평 가 기 준
A+	100	아주 현저
A0	87.5	현저
B+	75.0	아주 우수
B0	62.5	우수
C0	50.0	보통
D+	37.5	미흡
D0	25.0	아주 미흡
E+	12.5	부진
E0	0.0	아주 부진

□ 2008년에 새로운 평가체계가 도입되면서 현재까지 6등급평가가 이뤄지고 있으며 2010년 현재 비계량지표 등급구간은 30~100점임.

〈표 IV-136〉 비계량지표 6등급 평가기준(2010년)

구분	E	D	C	B	A	S
관리 방법	관리방법 부재 (임의적 접근)	가장 기본적인 관리방법 적용 시작. 특정 영역에서만 기본적인 관리방법 적용	지표에서 요구되는 대부분의 영역에서 기본적인 관리방법 적용 이 방법이 체계적 효과적이라는 증거는 미약	지표에서 요구되는 일부 영역에서 적합한 관리방법 적용. 이 방법이 일부 영역에서 체계적 효과적이라는 증거 존재	지표에서 요구되는 대부분의 영역에서 적합한 관리방법 적용. 이 방법이 대부분의 영역에서 체계적 효과적이라는 증거 존재	지표에서 요구되는 모든 영역에서 적합한 관리방법 적용. 이 방법이 모든 영역에서 체계적 효과적이라는 증거 존재

구분	E	D	C	B	A	S
실행	관리방법을 체계적으로 실행하고 있다는 증거 없음	관리방법의 체계적 실행 시작 단계. 특정 영역에서만 관리방법의 체계적 실행 시작	대부분의 영역에서 관리방법을 비교적 체계적으로 실행. 실행의 효과 없음	일부 영역에서 관리방법을 체계적으로 잘 실행. 일부영역에서 실행의 실질적 효과가 나타남	대부분의 영역에서 관리방법을 큰 차이 없이 체계적으로 잘 실행. 대부분의 영역에서 실행의 실질적 효과가 나타남	모든 영역에서 관리방법을 문제 없이 체계적으로 잘 실행. 실행의 실질적효과가 모든 영역에서 나타남
학습	실행결과를 관리하기 위한 평가체계가 구축되어 있지 않음. 문제가 나타날 경우에만 대응	실행결과를 관리하기 위한 평가체계 구축의 초기단계. 개선지향적 체계로 변화하는 초기 단계	실행결과를 관리하기 위한 평가체계가 구축되어 있음. 지표관리를 위해 핵심 프로세스를 평가하고 개선하는 체계적인 관리 시작	핵심 프로세스의 효과성과 효율성 평가를 통해 프로세스를 개선하는 체계적인 관리 방법 실행 개선의 성과가 대부분의 영역에서 공유되기 시작	평가를 통한 개선과 성과의 공유를 통한 조직학습이 대부분의 영역에서 주요한 경영틀이 됨. 공유와 학습의 결과로서 개선과 혁신이 대부분의 영역에서 이루어진 증거 존재	평가를 통한 개선과 성과의 공유를 통한 조직학습이 모든 조직 단위에 걸쳐 주요한 경영틀이 됨. 전사 차원의 공유와 학습의 결과로서 개선과 혁신이 모든 조직에서 광범위하게 발생

다. 경영평가지표 평가방법의 변천의 특징

□ 공기업은 계량지표 평가방법은 초기에 목표 대 실적과 추세치평가방법만 사용하다가 추세치평가방법의 문제점을 보완하기 위해 β분포와 목표부여 평가방법이 도입되었고, 목표부여 평가방법을 보완하기 위해 목표부여(편차)방법이 도입되었음.

○ 2010년 현재 목표 대 실적, 목표부여, 목표부여(편차)방법이 계량지표 평가에 사용되고 있음.

□ 준정부기관의 경우 계량지표 평가방법에 있어 큰 변화는 보이지 않으나, 2008년 목표

부여(편차)방법이 도입된 것은 특징이라고 볼 수 있음. 현재 공기업과 동일하게 3개의 평가방법이 사용되고 있음.

- 계량지표 평가등급은 5등급('83~'95년), 9등급('96~'07년), 6등급('08~'10년)으로 변화하였으며, 비계량지표의 등급은 3등급('83~'84년), 5등급('85~'95년), 9등급('96~'07년), 6등급('08~'10년)으로 변화하였음.

## V. 결 론

### □ 공공기관 경영평가 관련 법체계의 정비

- 2007년 공공기관의 운영에 관한 법률의 제정을 통하여 공공기관에 대한 경영평가 제도가 통합, 체계화되었음. 특히 이 법을 통하여 공공기관에 대한 경영평가제도의 법적 근거가 명확해졌음.
- 또한 경영평가 결과 부진한 기관 및 기관장에 대한 인사조치 등 관련 규정을 체계화하는 등 경영평가 전반에 대한 체계화가 이루어질 수 있게 되었음.

### □ 분산된 경영평가제도의 일원화 및 체계화

- 1984년 정부투자기관관리기본법에 의하여 정부투자기관이, 2004년 정부산하기관 관리기본법에 의한 정부산하기관이 제각기 경영평가가 이루어졌는데, 2007년 공공기관의 운영에 관한 법률이 제정됨에 따라서 공공기관에 대한 경영평가체계가 일원화되었음.
- 이를 계기로 경영평가제도 전반에 대한 체계화 및 관리체계의 정비가 가능해졌으며, 관련 평가지표체계의 정비 등이 효과적으로 이루어질 수 있게 되었음.
- 경영평가의 핵심적인 역할을 하는 경영평가단의 구성 및 역할도 변화하였음. 특히 평가의 전문성과 기관별 특성을 반영하기 위하여 경영평가 초기 경영학 중심의 평가단 구성에서 이제는 경영학, 경제학, 행정학, 공학 등 다양한 분야의 전문가들이 참여하고 있음.
- 경영평가 결과에 따른 성과급 지급에 있어서도 초기 동일 등급 내에서는 평점에 관계없이 동일한 지급율로 지급하던 것을, 현재는 평가유형별, 등급별로 다양하게 설계하여 지급하도록 하고 있음.

- 경영평가대상 기관의 확대 및 지표체계의 지속적 정비
  - 1984년 정부투자기관에 대한 경영평가가 처음 이루어졌을 때는 평가대상 기관이 24개였는데, 2010년 현재는 100개 기관으로 대폭 확대되는 등 경영평가 대상 기관이 점차적으로 확대되었음.
  - 또한 평가대상 공공기관들의 고유한 특성을 반영하여 평가유형을 다양화하였음. 초기에는 금융 및 대규모 기관, 건설 및 제조기관, 진흥 및 서비스 기관 등으로 구분되었는데, 2010년 현재는 공기업 I, II 검사검증, 문화국민생활, 산업진흥, 연기금, 중소형 등으로 다양화되었음.
  - 현재까지 가장 많은 변화와 발전이 이루어진 부분은 경영평가지표 등과 관련한 부분임. 평가 초기 계량과 비계량부분으로 단순화되어있었던 평가부분은 이후 지속적으로 변화하여 현재는 리더십·전략, 경영시스템(주요사업활동, 경영효율화), 경영성과(주요사업 성과, 고객만족 성과, 경영효율성과) 등으로 체계적으로 정비되었음.
  - 또한 초기에는 계량지표 중심의 경영평가가 이루어졌었는데, 현재는 계량평가와 비계량평가가 유사한 비중으로 반영되어 평가가 이루어지고 있음. 또한 평가방법에 있어서도 초기에는 목표 대 실적이나 추세치평가방법 등 비교적 단순한 방법에서 현재는 목표부여(편차) 방식 등 다양한 방법을 활용하고 있음.
  
- 향후 경영평가제도 변화 내용 등에 대한 심도 있는 분석 필요
  - 본 연구는 지난 30여년 가까운 기간 동안의 경영평가제도의 변천과정과 변화내용을 정리, 분석하는 데 일차적인 목적을 두었음. 따라서 관련된 각종 자료의 수집, 분석, 정리에 집중하여 이루어졌으며, 이로 인하여 그 동안의 경영평가제도의 변화 내용에 대한 평가적 측면에서의 분석은 깊이 있게 이루어지지 못하였음.
  - 따라서 그 동안의 경영평가제도의 변천에 대한 보다 체계적이고 깊이있는 분석이 이루어지기 위해서는 앞서 언급한 변화내용에 대한 평가적·분석적 연구가 이루어져야 할 것임. 이를 위하여 경영평가제도와 관련한 추가적인 자료의 발굴 및 분석은 물론, 관련 전문가들과의 인터뷰 등도 향후 이루어질 필요가 있음.

## 〈참고문헌〉

- 송대회, 「공기업경영성과평가의 새로운 접근방법」, 『한국개발연구』, 한국개발연구원, 1983. 6.
- 송희준·장지인, 『공공기관 경영평가제도 개선방안 연구』, 기획예산처, 2006. 11.
- 오연천, 「평가단의 구성 및 운영」, 『공기업논총』, 한국 공기업학회, 1991. 1.
- 오연천·장지인 외, 『우리나라 공기업관리제도의 평가』, 한국 공기업학회, 2003. 12.
- 이오·유승현, 『공공기관 경영평가제도의 문제점 및 개선방안 연구』, 감사원 감사연구원, 2010. 2.
- 장지인·이채일, 「정부투자기관 경영평가단의 구성 및 운영체계의 적정성에 관한 연구」, 『공기업논총』, 한국 공기업학회, 2003. 12.
- 정부투자기관경영평가위원회, 『정부투자기관 경영평가편람』, 1983~1990
- 경제기획원, 『정부투자기관 경영평가편람』, 1991~1993
- 재정경제원, 『정부투자기관 경영평가편람』, 1994~1998
- 기획예산처, 『정부투자기관 경영평가편람』, 1999~2006
- 정부산하기관운영위원회, 『정부산하기관 경영평가편람』, 2004~2006
- 기획재정부, 『공기업·준정부기관의 경영실적 평가편람』, 2007~2010

〈부표 1〉 공기업 경영평가대상기관(1983~2010년)

연도 (기관수)	금융기관	대규모 제조기관	건설 및 기타 제조기관	진흥 및 서비스 관련기관	특수회사
1983 (24)	한국산업은행, 한국주택은행, 중소기업은행, 국민은행, 한국증권거래소 (5)	한국전력공사, 한국전기통신공사 (2)	대한주택공사, 한국토지개발공사, 한국도로공사, 한국조폐공사, 산업기지개발공사, 대한석탄공사 (6)	대한무역진흥공사, 대한광업진흥공사, 농업진흥공사, 농어촌개발공사, 유개발공사, 한국관광공사, 한국해외개발공사, 근로복지공사, 한국방송공사 (9)	한국종합화학공업주식회사, 국정교과서주식회사 (2)
1984 (25)	한국산업은행, 한국주택은행, 중소기업은행, 국민은행, 한국증권거래소 (5)	한국전력공사, 한국전기통신공사 (2)	대한주택공사, 한국토지개발공사, 한국도로공사, 한국조폐공사, 산업기지개발공사, 대한석탄공사, 한국가스공사 (7)	대한무역진흥공사, 대한광업진흥공사, 농업진흥공사, 농어촌개발공사, 유개발공사, 한국관광공사, 한국해외개발공사, 근로복지공사, 한국방송공사 (9)	한국종합화학공업주식회사, 국정교과서주식회사 (2)
1985 (25)	한국산업은행, 한국주택은행, 중소기업은행, 국민은행, 한국증권거래소 (5)	한국전력공사, 한국전기통신공사 (2)	대한주택공사, 한국토지개발공사, 한국도로공사, 한국조폐공사, 산업기지개발공사, 대한석탄공사, 한국가스공사 (7)	대한무역진흥공사, 대한광업진흥공사, 농업진흥공사, 농어촌개발공사, 유개발공사, 한국관광공사, 한국해외개발공사, 근로복지공사, 한국방송공사 (9)	한국종합화학공업주식회사, 국정교과서주식회사 (2)
1986 (25)	한국산업은행, 한국주택은행, 중소기업은행, 국민은행, 한국증권거래소 (5)	한국전력공사, 한국전기통신공사 (2)	대한주택공사, 한국토지개발공사, 한국도로공사, 한국조폐공사, 산업기지개발공사, 대한석탄공사, 한국가스공사 (7)	대한무역진흥공사, 대한광업진흥공사, 농업진흥공사, 농어촌개발공사, 유개발공사, 한국관광공사, 한국해외개발공사, 근로복지공사, 한국방송공사 (9)	한국종합화학공업주식회사, 국정교과서주식회사 (2)
1987 (25)	한국산업은행, 한국주택은행, 중소기업은행, 국민은행, 한국증권거래소 (5)	한국전력공사, 한국전기통신공사 (2)	대한주택공사, 한국토지개발공사, 한국도로공사, 한국조폐공사, 산업기지개발공사, 대한석탄공사, 한국가스공사 (7)	대한무역진흥공사, 대한광업진흥공사, 농업진흥공사, 농수산물유통공사, 한국석유개발공사, 한국관광공사, 한국해외개발공사, 근로복지공사, 한국방송공사 (9)	한국종합화학공업주식회사, 국정교과서주식회사 (2)
1988 (25)	금융 및 대규모 제조기관 한국산업은행, 중소기업은행, 국민은행, 한국전력공사, 한국전기통신공사, 한국증권거래소 (7)	건설 및 기타 제조기관 대한주택공사, 한국토지개발공사, 한국도로공사, 한국조폐공사, 산업기지개발공사, 대한석탄공사, 한국가스공사 (7)	진흥 및 서비스 관련기관 대한무역진흥공사, 대한광업진흥공사, 농업진흥공사, 농수산물유통공사, 한국석유개발공사, 한국관광공사, 근로복지공사, 한국해외개발공사, 한국방송공사 (9)	특수회사 한국종합화학공업주식회사, 국정교과서주식회사 (2)	

연도 (기관수)	금융 및 대규모 제조기관	건설 및 기타 제조기관	진흥 및 서비스 관련기관	특수회사
1989 (24)	한국산업은행, 중소기업은행, 국민은행, 한국주택은행, 한국전력공사, 한국전기통신공사, 한국전매공사 (7)	대한주택공사, 한국토지개발공사, 한국도로공사, 한국조폐공사, 대한석탄공사, 한국수자원공사, 한국가스공사 (7)	대한무역진흥공사, 대한광업진흥공사, 농업진흥공사, 농수산물유통공사, 한어촌진흥공사, 농수산물유통공사, 한국석유개발공사, 한국관광공사, 근로복지공사, 한국해외개발공사 (8)	한국종합화학공업주식회사, 국정교과서주식회사 (2)
1990 (24)	한국산업은행, 중소기업은행, 국민은행, 한국주택은행, 한국전력공사, 한국전기통신공사, 한국담배인삼공사 (7)	대한주택공사, 한국토지개발공사, 한국도로공사, 한국조폐공사, 대한석탄공사, 한국수자원공사, 한국가스공사 (7)	대한무역진흥공사, 대한광업진흥공사, 농업진흥공사, 농수산물유통공사, 한어촌진흥공사, 농수산물유통공사, 한국석유개발공사, 한국관광공사, 근로복지공사, 한국해외개발공사 (8)	한국종합화학공업주식회사, 국정교과서주식회사 (2)
1991 (24)	한국산업은행, 중소기업은행, 국민은행, 한국주택은행, 한국전력공사, 한국전기통신공사, 한국담배인삼공사 (7)	대한주택공사, 한국토지개발공사, 한국도로공사, 한국조폐공사, 대한석탄공사, 한국수자원공사, 한국가스공사 (7)	대한무역진흥공사, 대한광업진흥공사, 농업진흥공사, 농수산물유통공사, 한어촌진흥공사, 농수산물유통공사, 한국석유개발공사, 한국관광공사, 근로복지공사, 한국해외개발공사 (8)	한국종합화학공업주식회사, 국정교과서주식회사 (2)
1992 (23)	한국산업은행, 중소기업은행, 국민은행, 한국주택은행, 한국전력공사, 한국전기통신공사, 한국담배인삼공사 (7)	대한주택공사, 한국토지개발공사, 한국도로공사, 한국조폐공사, 대한석탄공사, 한국수자원공사, 한국가스공사 (7)	대한무역진흥공사, 대한광업진흥공사, 농업진흥공사, 농수산물유통공사, 한어촌진흥공사, 농수산물유통공사, 한국석유개발공사, 한국관광공사, 근로복지공사, 한국해외개발공사 (8)	한국종합화학공업주식회사, 국정교과서주식회사 (2)
1993 (23)	한국산업은행, 중소기업은행, 국민은행, 한국주택은행, 한국전력공사, 한국전기통신공사, 한국담배인삼공사 (7)	대한주택공사, 한국토지개발공사, 한국도로공사, 한국조폐공사, 대한석탄공사, 한국수자원공사, 한국가스공사 (7)	대한무역진흥공사, 대한광업진흥공사, 농업진흥공사, 농수산물유통공사, 한어촌진흥공사, 농수산물유통공사, 한국석유개발공사, 한국관광공사, 근로복지공사, 한국해외개발공사 (8)	한국종합화학공업주식회사, 국정교과서주식회사 (2)
1994 (23)	한국산업은행, 중소기업은행, 국민은행, 한국주택은행, 한국전력공사, 한국전기통신공사, 한국담배인삼공사 (7)	대한주택공사, 한국토지개발공사, 한국도로공사, 한국조폐공사, 대한석탄공사, 한국수자원공사, 한국가스공사 (7)	대한무역진흥공사, 대한광업진흥공사, 농업진흥공사, 농수산물유통공사, 한어촌진흥공사, 농수산물유통공사, 한국석유개발공사, 한국관광공사, 근로복지공사, 한국해외개발공사 (8)	한국종합화학공업주식회사, 국정교과서주식회사 (2)
1995 (22)	한국산업은행, 중소기업은행, 국민은행, 한국주택은행, 한국전력공사, 한국전기통신공사, 한국담배인삼공사 (6)	대한주택공사, 한국토지개발공사, 한국도로공사, 한국조폐공사, 대한석탄공사, 한국수자원공사, 한국가스공사 (7)	대한무역진흥공사, 대한광업진흥공사, 농업진흥공사, 농수산물유통공사, 한어촌진흥공사, 농수산물유통공사, 한국석유개발공사, 한국관광공사, 근로복지공사, 한국해외개발공사 (8)	한국종합화학공업주식회사, 국정교과서주식회사 (2)

연도 (기 관수)	금융 및 대규모 제조기관	건설 및 기타 제조기관	진흥 및 서비스 관련기관
1996 (19)	한국산업은행, 중소기업은행, 한국주택은행, 한국전력은행, 한국전기통신공사, 한국담배인삼공사	대한주택공사, 한국토지공사, 한국도로공사, 한국조폐공사, 한국수자원공사, 대한석탄공사, 한국가스공사	대한무역투자진흥공사, 대한광업진흥공사, 농어촌진흥공사, 농수산물유통공사, 한국석유개발공사, 한국관광공사
	금융 및 대규모 제조기관 (6)	건설 및 제조기관 (7)	진흥 및 서비스기관 (6)
1997 (18)	한국산업은행, 중소기업은행, 한국전력공사, 한국전기통신공사, 한국담배인삼공사	한국도로공사, 대한주택공사, 한국수자원공사, 한국토지공사, 대한석탄공사, 한국가스공사	대한광업진흥공사, 한국석유개발공사, 대한무역투자진흥공사, 농어촌진흥공사, 농수산물유통공사, 한국관광공사
	금융 및 대규모 제조기관 (5)	건설 및 제조기관 (7)	진흥 및 서비스기관 (6)
1998 (13)	한국전력공사, 한국도로공사, 대한주택공사, 대한석탄공사	한국수자원공사, 한국토지공사, 한국조폐공사, 대한석탄공사	대한광업진흥공사, 한국석유개발공사, 대한무역투자진흥공사, 농어촌진흥공사, 농수산물유통공사, 한국관광공사
	건설 및 제조기관 (5)	건설 및 제조기관 (7)	진흥 및 서비스기관 (6)
1999 (13)	한국전력공사, 한국도로공사, 대한주택공사, 대한석탄공사	한국수자원공사, 한국토지공사, 한국조폐공사, 대한석탄공사	대한광업진흥공사, 한국석유공사, 대한무역투자진흥공사, 농어촌진흥공사, 농수산물유통공사, 한국관광공사
	건설 및 대규모 제조기관 (5)	건설 및 제조기관 (7)	진흥 및 서비스기관 (6)
2000 (13)	한국전력공사, 한국도로공사, 대한주택공사, 대한석탄공사	한국수자원공사, 한국토지공사, 한국조폐공사, 대한석탄공사, 농업기반공사	대한광업진흥공사, 한국석유공사, 대한무역투자진흥공사, 농수산물유통공사, 한국관광공사
	건설 및 대규모 제조기관 (5)	건설 및 제조기관 (8)	진흥 및 서비스기관 (5)
2001 (13)	한국전력공사, 한국도로공사, 대한주택공사, 대한석탄공사, 농업기반공사	한국수자원공사, 한국토지공사, 한국조폐공사, 대한석탄공사, 농업기반공사	대한광업진흥공사, 한국석유공사, 대한무역투자진흥공사, 농수산물유통공사, 한국관광공사
	건설 및 대규모 제조기관 (5)	건설 및 제조기관 (8)	진흥 및 서비스기관 (5)
2002 (13)	한국전력공사, 한국도로공사, 대한주택공사, 대한석탄공사, 농업기반공사	한국수자원공사, 한국토지공사, 한국조폐공사, 대한석탄공사, 농업기반공사	대한광업진흥공사, 한국석유공사, 대한무역투자진흥공사, 농수산물유통공사, 한국관광공사
	건설 및 대규모 제조기관 (5)	건설 및 제조기관 (8)	진흥 및 서비스기관 (5)
2003 (13)	한국전력공사, 한국도로공사, 대한주택공사, 대한석탄공사, 농업기반공사	한국수자원공사, 한국토지공사, 한국조폐공사, 대한석탄공사, 농업기반공사	대한광업진흥공사, 한국석유공사, 대한무역투자진흥공사, 농수산물유통공사, 한국관광공사
	건설 및 대규모 제조기관 (5)	건설 및 제조기관 (8)	진흥 및 서비스기관 (5)



〈부표 2〉 준정부기관 경영평가대상기관(2004~2010년)

연도	검사·검증	금융·수익	문화·국민생활	산업진흥	연수·교육훈련	건설·시설관리	연구개발지원(0405) 학술·연구지원(06)	연구금응용
2	교통안전공단 산업기술시험원 신박검시기술험회 요업기술원 축산물등급판정소 한국가스안전공사 한국부선국 관리사업단 한국석유품질 관리사업단	한국지연난방공사 한국전력거래소 증권예탁원 대한주택보증(주) 대한지적공사 전국신용보증재단 연합회 한국감정원 한국마사회 한국방송광고공사 한국의사협회 88관광개발 별정우체국연합회	한국정보문화 진흥원 도로교통안전 관리공단 건강보험심사 평가원 국제방송교류재단 국립공원관리공단 한국소비자보호원 한국원자력 한국에너지 문화재단 한국영상자료원 한국과학문화재단 국민건강보험공단 대한체육회 독립기념관 국민생활체육 협의회	에너지관리공단 한국교육과학기술정보원 한국전산원 한국환경자원공사 한국문화콘텐츠 진흥원 한국계임산업 개발원 한국정보보호진흥원 한국소프트웨어 진흥원 한국보건의료연구원 석탄산업합리화 사업단 한국디지털진흥원 대한상공회의소 한국인터넷진흥원 한국방송영상산업 진흥원 영화진흥위원회 한일산업기술협력 재단	한국농림수산 정보센터 한국해양수산연수원 한국산업인력공단 한국청소년수련원 한국노동교육원	한국철도시설공단 한국건설에너지부두 공단 제주국제자유도시 개발센터 환경관리공단 한국보호복지의료 공단 부신항만공사 한국시설안전기술 공단 산재의료관리원 부산교통공단 한국체육산업개발	연구산업기술평가원 한국과학재단 한국과학기술원 한국산업기술평가원 한국과학기술인재 개발센터 한국과학기술인재 진흥원 한국과학기술진흥재단	한국수출보협공사 한국산업안전공단 국민연금관리공단 한국자산관리공사 신용보증기금 예금보협공사 정보통신연구진흥원 공무원연금관리공단 사립학교교직원 연금관리공단 국민체육진흥공단 기술신용보증기금 근로복지공단 한국장애인고용 촉진공단 한국시학진흥재단 한국문화예술평진원
0	가축위생방역지원 본부 교통안전공단 산업기술시험원 선박검사기술협회 요업기술원 축산물등급판정소 한국가스안전공사	88관광개발 대한주택보증(주) 대한지적공사 별정우체국연합회 전국신용보증재단 연합회 증권예탁결제원 한국감정원	건강보험심사 평가원 국립공원관리공단 국민건강보험공단 국민생활체육 협의회	석탄산업합리화 사업단 에너지관리공단 영화진흥위원회 한국계임산업 개발원 한국교육과학기술정보원 한국인터넷진흥원	한국노동교육원 한국농림수산정보 센터 한국산업인력공단 한국청소년수련원 한국해양수산연수원	부산항만공사 산재의료관리원 제주국제자유도시 개발센터 한국보호복지의료 공단 한국시설안전기술 공단	한국과학재단 한국과학기술원 한국산업기술평가원 한국과학기술인재 개발센터 한국과학기술진흥재단	공무원연금관리 공단 국민연금관리공단 국민체육진흥공단 근로복지공단 기술신용보증기금 사립학교교직원 연금관리공단
5	(87)	(11)	(13)	(16)	(5)	(10)	(6)	(15)

2  
0  
0  
4  
(87)

(87)

연도	검사·검증	금융·수익	문화·국민생활	산업진흥	연수·교육훈련	건설·시설관리	연구개발지원(04+05) 학술·연구지원(06)	연기금운용
	한국무선국관리 사업단, 한국석유제품관리원, 한국소방감정공사, 한국승강기안전 관리원, 한국전기안전공사	한국마사회, 한국방송광고공사, 한국전력거래소, 한국지역난방공사	도로교통안전 관리공단, 독립기념관, 민주화운동기념 사업회, 한국과학문화재단, 한국소비자보호원, 한국영상자료원, 한국원자력문화 재단, 한국정보문화 진흥원	한국문화콘텐츠 진흥원, 한국방송영상산업 진흥원, 한국보건산업진흥원 한국산업단지공단, 한국소프트웨어 진흥원, 한국인터넷진흥원, 한국전산원, 한국정보보호진흥원, 한국환경자원공사, 한일산업기술협력 재단	한국노동교육원, 한국산업인력공단, 한국청소년상담원, 한국청소년수련원, 한국해양수산 연수원	한국철도시설공단, 한국건설교통기술 평가원, 한국과학기술정보 진흥원, 한국과학기술기획 개발센터, 한국보호복지의료 공단, 한국철도시설공단, 한국건설에너지부 공단, 환경관리공단	연구개발지원(04+05) 학술·연구지원(06)	신용보증기금, 예금보험공사, 정보통신연구 진흥원, 한국문화예술 위원회, 한국시화진흥재단, 한국산업안전공단, 한국수출보합공사, 한국자산관리공사, 한국장애인고용 촉진공단, 한국주택금융공사
	교통신공단지, 산업기술시험원, 선박검사기술협회, 축산물등급판정소, 한국가스안전공사, 한국석유품질 관리원, 2 한국소방감정공사, 0 한국승강기안전 0 관리원, 6 한국시설안전 (75) 기술공단, 한국전기안전공사, 한국전파진흥원	대한주택보증(주), 대한지적공사, 한국감정원, 한국마사회, 한국방송광고공사, 한국전력거래소, 한국지역난방공사	건강보험심사 평가원, 국립공원관리공단, 국립건강보호공단, 국제방송교류재단, 도로교통안전 관리공단, 독립기념관, 한국과학문화재단, 한국소비자보호원, 한국원자력문화 재단, 한국정보문화진 흥원	광해방지사업단, 에너지관리공단, 한국교육학술정보원, 한국디자인진흥원, 한국문화콘텐츠 진흥원, 한국방송영상산업 진흥원, 한국보건산업진흥원, 한국산업단지공단, 한국소프트웨어 진흥원, 한국인터넷진흥원, 한국정보보호진흥원, 한국정보사회진흥원, 한국환경자원공사	한국노동교육원, 한국산업인력공단, 한국청소년상담원, 한국청소년수련원, 한국해양수산 연수원	부산항만공사, 산재의료관리원, 인천항만공사, 제주국제자유도시 개발센터, 한국보호복지의료 공단, 한국철도시설공단, 한국건설에너지부 공단, 환경관리공단	요임기술원, 한국건설교통기술 평가원, 한국과학기술정보 진흥원, 한국과학기술기획 개발센터, 한국원자력안전 기술원, 한국학술진흥재단	공무원연금관리공단, 국민연금관리공단, 국민체육진흥공단, 근로복지공단, 기술신용보증기금, 사립학교교직원연금 관리공단, 신용보증기금, 예금보험공사, 정보통신연구진흥원, 한국문화예술위원회, 한국산업안전공단, 한국수출보합공사, 한국자산관리공사, 한국장애인고용촉진 공단, 한국주택금융공사
	(12)	(11)	(14)	(16)	(5)	(8)	(5)	(16)
	(11)	(7)	(10)	(13)	(5)	(8)	(6)	(15)

검사·검증	문화·국민생활	산업진흥	교육훈련·연구지원	연·기금운용	중소형기관
교통안전공단, 대한지적공사, 한국산업기술시험원, 선박안전기술공단, 축산물등급판정소, 한국가스안전공사, 한국석유품질관리원, 한국소방감정공사, 한국승강기안전관리원, 한국시설안전기술공단, 한국전기안전공사, 한국전파진흥원	국제방송교류재단, 독립기념관, 한국소비자원, 한국원자력문화재단, 한국정보문화진흥원, 국민건강보험공단, 진강보험심사평가원, 한국과학문화재단, 국립공원관리공단, 도로교통안전관리공단, 한국우편사업지원단, 한국고용정보원, 한국장애인고용진흥공단, 한국산업안전공단, 한국보호복지의료공단	(산업진흥 I) 농수산물유통공사, 대한무역투자진흥공사, 에너지관리공단, 우정사업진흥회, 증권예탁결제원, 한국농촌공사, 한국산업단지공단, 한국전력거래소, 한국철도시설공단, 한국철도시설공단, 한국환경저장지원공사, 환경관리공단 (11) (산업진흥 II) 광해방지사업단, 영화진흥위원회, 우체국예금보험지원단, 한국교육학술정보원, 한국디자인진흥원, 한국문화콘텐츠진흥원, 한국방송영상산업진흥원, 한국보건산업진흥원, 한국부품소재산업진흥원, 한국산업기술재단, 한국소프트웨어진흥원, 한국인터넷진흥원, 한국정보보호진흥원, 한국정보사회진흥원, 한국환경기술진흥원	요업기술원, 한국건설교통기술평가원, 한국과학재단, 한국노동교육원, 한국산업기술평가원, 한국산업인력공단, 한국원자력안전기술원, 한국청소년상담원, 한국청소년수련원, 한국학술진흥재단, 한국해양수산연수원	공무원연금관리공단, 국민연금관리공단, 국민체육진흥공단, 근로복지공단, 기술신용보증기금, 사립학교교직원연금관리공단, 신용보증기금, 예금보험공사, 정보통신연구진흥원, 한국문화예술회관위원회, 한국수출보험공사, 한국자산관리공사, 한국주책금융공사	(12)
2	0	0	0	7	(77)
					(15)
					(15)
					(11)
					(13)

검사·검증	문화·국민생활	산업진흥	교육훈련·연구지원	연·기금운용	중소형기관
<p>교통안전공단, 대한지적공사, 한국산업기술시험원, 한국가스안전공사, 한국전기안전공사, 한국전파진흥원</p>	<p>국제방송교류재단, 한국정보문화진흥원, 국민건강보험공단, 건강보험심사평가원, 국립공원관리공단, 도로교통공단, 한국장애인고용 촉진공단, 한국산업안전보건공단, 한국보훈복지의료공단</p>	<p>농수산물유통공사, 대한무역투자진흥공사, 에너지관리공단, 한국예탁결제원, 한국농어촌공사, 한국산업단지공단, 한국전력거래소, 한국철도시설공단, 한국환경자원공사, 환경관리공단</p>	<p>한국세라믹기술원, 한국과학재단, 한국산업기술평가원, 한국산업인력공단, 한국원자력안전 기술원, 한국화학진흥재단,</p>	<p>공무원연금관리공단, 국민연금공단, 국민체육진흥공단, 근로복지공단, 기술보증기금, 사립학교교직원연금 관리공단, 신용보증기금, 예금보험공사, 정보통신연구진흥원, 한국문화예술회관협회, 한국수출보험공사, 한국자산관리공사, 한국주택금융공사, 영화진흥위원회</p>	<p>신박안전기술공단, 축산물등급판정소, 한국석유관리원, 한국소방산업기술원, 한국송강기안전관리원, 한국시설안전공단, 독립기념관, 한국소비자원, 한국원자력문화재단, 한국과학창의재단, 한국우편사업지원단, 한국고용정보원, 한국우편물류지원단, 우체국예금보험지원단, 한국문화콘텐츠진흥원, 한국방송영상산업진흥원, 한국부품소재산업진흥원, 한국산업기술재단, 한국인터넷진흥원, 한국정보보호진흥원, 한국환경기술진흥원, 한국건설교통기술평가원, 한국청소년상담원, 한국청소년수련원, 한국해양수산연수원</p>
(6)	(9)	(6)	(6)	(14)	(25)
2		(10)			
0					
0					
8					
(77)					



검사·검증	문화·국민생활	산업진흥	연·기금운용	중소형기관
교통안전공단, 대한지적공사, 한국가스안전공사, 한국전기안전공사	국민건강보험공단, 건강보험심사평가원, 국립공원관리공단, 도로교통공단, 한국장애인고용공단, 한국산업안전보건공단, 한국보호복지의료공단, 한국산업인력공단	농수산물유통공사, 대한무역투자진흥공사, 한국농어촌공사, 한국철도시설공단, 한국거래소, 한국환경공단	(유형)기술보증기금, 신용보증기금, 예금보험공사, 한국무역보험공사, 한국자산관리공사, 한국주택금융공사 (무형)공무원연금공단, 국민연금공단, 국민체육진흥공단, 근로복지공단, 사립학교교직원연금공단, 영화진흥위원회, 중소기업진흥공단, 한국문화예술회원회, 한국방송예술회기물 관리공단, 한국언론진흥재단	(김사검증)선박안전기술공단, 축산물품질평가원, 한국산업기술시험원, 한국석유관리원, 한국소방산업기술원, 한국송강기안전관리원, 한국시설안전공단 (문화·국민생활)국제방송교류재단, 독립기념관, 한국건설교통기술평가원, 한국고용정보원, 한국과학창의재단, 한국노인인력개발원, 한국세라믹기술원, 한국소비자원, 한국연구재단, 한국우편사업지원단, 한국원자력문화재단, 한국원자력안전기술원, 한국장학재단, 한국청소년상담원, 한국청소년활동진흥원, 한국해양수산연수원, (재)한국사회서비스관리원 (산업진흥)농업기술실용화재단, 에너지관리공단, 우체국예금보험지원단, 정보통신산업진흥원, 중소기업기술정보진흥원, 한국광해관리공단, 한국교육학술정보원, 한국디자인진흥원, 한국보건산업진흥원, 한국산업기술진흥원, 한국산업기술평가관리원, 한국산업단지공단, 한국에너지기술평가원, 한국예탁결제원, 한국우편물류지원단, 한국인터넷진흥원, 한국전력거래소, 한국전파진흥원, 한국정보화진흥원, 한국컨테이너부두공단, 한국콘텐츠진흥원, 한국환경산업기술원
2 0 1 0 (79)	(4)	(8)	(6)	(16) (45)

## 〈부표 3〉 기관명 변경

농어촌개발공사	→	농수산물유통공사
산업기지개발공사	→	한국수자원공사
한국전매공사	→	한국담배인삼공사
농업진흥공사	→	농어촌진흥공사
대한무역진흥공사	→	대한무역투자진흥공사
한국토지개발공사	→	한국토지공사
한국석유개발공사	→	한국석유공사
농어촌진흥공사	→	농업기반공사
한국석유품질검사소	→	한국석유품질관리원
증권예탁원	→	증권예탁결제원 → 한국예탁결제원
한국인터넷정보센터	→	한국인터넷진흥원
한국문화예술진흥원	→	한국문화예술위원회
농업기반공사	→	한국농촌공사 → 한국농어촌공사
한국무선국관리사업단	→	한국전파진흥원
석탄산업합리화사업단	→	광해방지사업단 → 한국광해관리공단
한국전산원	→	한국정보사회진흥원
선박검사기술협회	→	선박안전기술공단
한국소비자보호원	→	한국소비자원
도로교통안전관리공단	→	도로교통공단
한국산업안전공단	→	한국산업안전보건공단
한국과학문화재단	→	한국과학창의재단
우정사업진흥회	→	한국우편물류지원단
대한광업진흥공사	→	한국광물자원공사
한국석유품질관리원	→	한국석유관리원
한국소방검정공사	→	한국소방산업기술원
우정사업진흥회	→	한국우편물류지원단
한국장애인고용촉진공단	→	한국장애인고용공단
한국수출보험공사	→	한국무역보험공사
사립학교교직원연금관리공단	→	사립학교교직원연금공단
축산물등급판정소	→	축산물품질평가원
한국청소년수련원	→	한국청소년활동진흥원



## 공공기관 경영평가제도 변천과정 연구

---

2010년 12월 23일 인쇄

2010년 12월 30일 발행

저 자 윤 태 범 외

발행인 원 윤 희

발행처 한국조세연구원

138-774 서울특별시 송파구 가락동 79-6

TEL: 2186-2114(대) www.kipf.re.kr

등 록 1993년 7월 15일 제21-466호

조판 및  
인쇄 경성문화사

© 한국조세연구원 2010

ISBN 978-89-8191-523-0

---

\* 잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다.

공공기관 경영평가제도  
변천과정 연구



**kipf** 한국조세연구원  
공공기관정책연구센터

138-774 서울시 송파구 가락동 79-6 한국조세연구원 빌딩  
TEL : 02-2186-2114, FAX : 02-2186-2179  
[www.kipf.re.kr](http://www.kipf.re.kr)

