공공기관연구 6

공공기관의 핵심성과 평가를 위한 계량지표체계의 개선방안 연구

2010. 12

한국조세연구원
공공기관정책연구센터

연구진

연구책임자 김완희 경원대학교 회계·세무학과 교수

목 차

Ⅰ. 서론 ····· 5
1. 연구의 목적 ····· 5
2. 연구의 방법 ····· 6

Ⅱ. 계량지표의 특성 ····· 7
1. 계량지표 체계의 특성 ····· 7
2. 공통 계량지표 분석 ····· 22

Ⅲ. 공통계량지표 간 구조적 연계성 분석 ····· 35
1. 공통 계량지표의 상호 연계성 ····· 35
2. 공통계량지표 간 상호연계성 예제 ····· 36
3. 공통계량지표 간 상호연계성 평가 ····· 40

Ⅳ. 계량평가 개선방안 제시 ····· 44
1. 계량평가 개선을 위한 방향성 설정 ····· 44
2. 공통지표의 평가 중복성 해소 ····· 45
3. 주요사업성과 지표의 변별력 및 난이도 강화 ····· 47
4. 계량평가제도 운영의 개선방안 ····· 48

참고문헌 ····· 52

부록 1 ····· 53

부록 2 ····· 111

표 목 차

〈표 Ⅱ-1〉 계량지표 체계 ····· 7
〈표 Ⅱ-2〉 주요사업성과 지표 수의 변화 ····· 8
〈표 Ⅱ-3〉 경영평가 평가대상부문의 변천 과정 ····· 10
〈표 Ⅱ-4〉 정부투자기관 및 공기업의 계량 대 비계량 가중치 변천 과정 ····· 12
〈표 Ⅱ-5〉 정부산하기관 및 준정부기관의 계량 대 비계량 가중치 변천 과정 ····· 14
〈표 Ⅱ-6〉 계량지표 평가방법 ····· 15
〈표 Ⅱ-7〉 계량산식의 종류 ····· 19
〈표 Ⅱ-8〉 계량지표의 평점부여 방식 ····· 20
〈표 Ⅱ-9〉 비계량지표 등급구분 및 평점 ····· 22
〈표 Ⅱ-10〉 2009년 고객만족도 평점 분포 ····· 23
〈표 Ⅱ-11〉 재무예산성과 지표 예 ····· 32
〈표 Ⅱ-12〉 정부 권장정책 평가기준 ····· 33

〈표 Ⅲ-1〉 공통계량지표 산식 ····· 35
〈표 Ⅲ-2〉 주요 재무정보의 산출 순서 ····· 36
〈표 Ⅲ-3〉 공통계량지표 간 상호연계성 ····· 41
〈표 Ⅲ-4〉 2008년 공기업 공통계량지표 간 상관관계 분석 ····· 42
〈표 Ⅲ-5〉 2008년 준정부기관 공통 계량지표간 상관관계 분석 ····· 42

〈표 Ⅳ-1〉 주요사업 성과지표의 성격 ····· 114
〈표 Ⅳ-2〉 주요사업범주 비계량, 계량 가중치 배분 ····· 115

Ⅰ. 서론

1. 연구의 목적

□ 공공기관 경영평가 중 계량평가에 대한 이해도를 높이기 위함.

○ 공공기관 계량평가는 산식 및 평가방법 등이 복잡하고 정교하여 완벽한 이해를 위해서는 해당 업무에 대하여 다년간 숙련이 필요함.

○ 계량평가는 비계량평가와 비교하여 다양한 평가방법과 산식의 적용이 가능하여 시기별 · 기관별로 상당한 차이가 나타날 수 있는데 이러한 차이가 나타난 근원을 이해하지 못한 경우 평가 공정성에 대한 현상적인 비판이 제기될 수 있음.

○ 그러나 평가위원과 기관의 담당자 모두 주기적으로 교체가 되고 있으므로 계량평가와 관련한 노하우의 축적이 어려운 상황임.

○ 이러한 점을 감안하여 본 연구는 계량평가의 주요 지표별로 핵심 이슈를 정리하여 평가단과 기관이 평가제도를 원활히 운영하는 데 도움을 줄 수 있는 구체적이고 현실감 있는 경험지를 정리하는 것을 목적으로 함.

○ 다른 한편에서는 평가기관과 평가단 외의 평가제도를 둘러싼 다양한 이해관계자들의 이해를 도모하여 평가제도에 대한 소모적 논쟁의 가능성을 줄임으로써 평가제도의 안정성 제고를 기대

□ 중장기적 관점에서 계량평가제도의 개선방향을 제시하고자 함.

○ 공공기관 경영평가제도가 25년 이상 유지되어 오면서 평가제도도 상당한 변화를 거듭하고 있지만 변화의 방향성은 일관되지 않은 것으로 판단됨.

○ 비계량평가와 계량평가의 가중치 배분, 계량지표의 기본점수 부여, 평가방법의 다양성 인정, 지표수의 확대와 축소 등의 사안에 있어서 일관된 결론이 도출되기보다는 미봉적인 해결책이 제시되어 왔음.

- 단기적 관점에서 부진한 평가결과를 평가제도 탓으로 돌리려는 동기가 이러한 경향을 강화하고 있음.

○ 과거의 경험이나 자료를 활용하지 않고 현재의 단기적 혹은 현상적 문제의 해결에만 급급하여 과거와 동일한 조치를 반복하는 경향도 발견되고 있음.

○ 계량평가 지표의 안정적 · 발전적 운영을 위해서는 평가제도의 개선을 위한 기본적 방향성이 정해지는 것이 우선되어야 할 과제임.

2. 연구의 방법

□ 평가편람, 평가결과보고서, 평가제도에 대한 연구논문 및 연구보고서 등 관련 문헌을 검토

○ 계량평가제도의 역사적 변천 과정을 집약하기 위해서 과거의 평가편람을 정리하였음.

○ 계량평가제도와 관련한 다양한 이슈들을 수집하기 위해서 평가결과보고서 및 관련 연구문헌을 검토하였음.

□ 평가단 위원, 공공기관 평가담당자, 주무부처 공무원 등 평가제도와 관련된 인사들에 대한 인터뷰를 통한 의견 청취

○ 다양한 이해관계자로 부터의 의견 청취를 통해서 계량평가제도 변화의 심층적인 원인을 파악하였음.

○ 비계량지표와 달리 계량지표에 대해서는 관련 연구문헌이 충분하지 않은 상황이므로 평가제도를 제대로 이해하기 위해서 관련 전문가에 대한 인터뷰는 필수적임.

Ⅱ. 계량지표의 특성

1. 계량지표 체계의 특성

□ 계량평가를 수행하기 위해서는 평가대상 영역, 평가지표 및 산식의 결정, 지표별 가중치 결정, 평가기준 및 평가방법의 결정, 평가결과에 따른 평점 부여 등 일련의 과정이 이어지게 됨

1) 평가지표체계 개요

□ 2010년도 평가편람 기준으로 공공기관 경영평가에 있어서 평가대상 영역, 지표명 및 가중치의 기관유형별 구성은 다음의 〈표 II-1〉과 같음.

〈표 Ⅱ-1〉 계량지표 체계

(단위:개)

평가범주		평가지표	공기업	준정부기관
경영 성과	주요사업 성과	주요사업 성과	25	23
	고객만족 성과	고객만족 개선도	5	7
	경영효율 성과	노동생산성	5	5
		자본생산성	5	0
		계량 인건비	3	3
		계량 관리업무비	4	4
		총인건비 인상률	4	4
		재무예산(자산운용)성과	2	2
		정부권장정책 이행실적	2	2
		소계	55	50

□ 평가범주는 주요사업, 고객만족, 경영효율로 구분되어 있음.

○ 주요사업성과는 기관의 고유목적사업 성과를 평가하기 위한 범주로 비계량지표인 주요사업 활동과 연계하여 설계하되 평가의 간소화를 위하여 지표 수는 4~6개로 제한할 것을 권장하고 있음.

- 참고로 1985년부터 주요사업성과 지표 수의 변화는 다음의 〈표 II-2〉와 같음. 시기별 비교 가능성을 확보하기 위하여 2004년부터 평가대상이 된 정부산하기관은 제외하고 정부투자기관 및 공기업유형 기관의 평가지표 수만을 대상으로 집계하였음. 지표 수를 제한한 2008년 이후 평균 지표 수는 5.61개로 권장안이 준수되고 있음.

〈표 Ⅱ-2〉 주요사업성과 지표 수의 변화

(단위: 개)

연도	85년 ~ 89년	90년 ~ 99년	00년 ~ 07년	08년 ~ 10년
평균지표수	17.32	15.75	10.31	5.61

○ 지표 수의 적정성에 대한 체계적 논의는 충분하지 않은 것으로 판단됨. 다만, 지표 수가 많아지는 경우 기관의 보고서 작성 및 실사 부담이 증가하는 등 평가부담이 커지는 것은 분명함. 그러나 지표 수의 축소는 지표당 가중치를 증가시켜서 특정 지표의 평가결과가 전체 평가결과를 좌지우지할 수 있는 위험성을 증가시킴.

- 원칙적으로 주요사업의 지표 수는 기관 주요사업의 종류 및 세분화 정도에 따라서 자연스럽게 정해질 문제이지 기관의 특성과 무관하게 일률적으로 권고할 수 있는 사안은 아님. 또한 기관은 경영평가 결과와 내부 성과평가를 연계하기 때문에 기관의 사업별 내부조직구조를 무시한 일률적이고 타율적인 지표 수의 축소는 적절치 않음.

□ 고객만족 성과는 기획재정부가 실시하는 공공기관 고객만족도 조사결과를 바탕으로 당해연도의 절대점수와 전년 대비 개선도를 4대 6으로 가중평균하여 평점을 산출함.

□ 경영효율 성과는 노동생산성 등 7개의 지표로 구성되어 있는데 고정시설투자의 적정성 및 효율성이 중요한 공기업 유형은 자본생산성을 추가하여 평가토록 하고 있음.

○ 계량인건비지표와 총인건비인상률지표는 공공기관 방만경영의 주요 비판대상이 임직원의 급여수준 및 복리후생제도임을 감안하여 유사 지표임에도 불구하고 정부의 인건비 관리노력을 강조하기 위하여 별도로 분리하여 평가하고 있음[1].

○ 재무예산성과지표는 공기업군의 경우 총자산회전율, 금융비용이며 준정부기관의 경우 예산집행률, 부채비율 등 기관의 특성에 맞는 대표적인 재무비율을 자율적으로 선정하여 평가하도록 하고 있음.

○ 정부 권장정책 이행실적은 정책 소관부처가 공공기관에 요청한 정책사업의 이행정도를 평가하는 것으로 지표의 내용으로 볼 때 경영효율 성과로 구분되는 것은 부적절한 것으로 판단됨.

□ 종업원 500인 이하의 중소형기관에 대해서는 평가부담을 완화하기 위하여 계량지표만 평가하도록 하였으나 2010년도 평가부터는 제한적으로 간소화된 비계량평가를 실시할 필요성이 인정되어 가중치 5점인 '주요사업 성과관리의 적정성' 지표를 추가하였음.[2]

□ 현재[3] 공공기관 경영평가의 전체 영역은 리더십/전략, 경영시스템, 경영성과의 3부분으로 구성되어 있으며 계량지표는 모두 경영성과에 포함되어 있음.

○ 이는 2008년부터 Malcom Baldridge 모델을 경영평가에 적용하여 평가영역을 프로세스 관점에서 관리방법(Approach) − 실행(Deployment) − 학습(Learning/Innovation)으로 구분한 것에 기인함.

○ 이전 시기에는 평가영역을 기능 및 위계의 관점에서 종합경영, 주요사업, 경영관리

---

1) 계량인건비와 총인건비인상률지표의 차이는 다음과 같다. 첫째, 평가대상 임직원의 범위와 관련하여 계량인건비는 정규직과 비정규직을 모두 포괄하지만 총인건비인상률은 정규직만을 대상으로 한다. 둘째, 비교기준과 관련하여 계량인건비는 매출액 대비 인건비 비중을 당해 기관의 과거 실적과 비교하며, 총인건비인상률지표는 정규직에 대한 총인건비의 전년 대비 인상률을 정부예산지침상의 인상률 가이드라인과 비교한다.

2) 중소형기관은 기존 공공기관의 분류기준인 시장형, 준시장형 구분 및 업종별 구분 외에 규모에 따른 기준으로 새롭게 추가되었는데 인원 및 예산규모가 상대적으로 작은 기관들이 대규모 기관에 비하여 평가결과가 부진하다는 지적과 평가부담을 완화한다는 목적하에 비계량평가를 제외하였다. 2008년도 평가편람 수정 과정에서 최초 시행되었는데 당시에는 준정부기관 77개 중 정원 100인 또는 자산 500억원 미만인 26개 기관에 대해서는 비계량평가 없이 계량평가만 실시하도록 하였다.

3) 보고서 본문 중에서 '현재'란 2010년도 평가편람 적용 시점을 의미함.

로 구분하였으며 계량지표 중 노동생산성, 자본생산성, 고객만족도 등 총괄적 지표는 종합경영에, 나머지 경영효율성과지표는 경영관리지표로 구분하였음.

○ 참고로 경영평가 영역 구분의 변천 과정은 다음의 〈표 II-3〉과 같음[4].

〈표 Ⅱ-3〉 경영평가 평가대상부문의 변천 과정

평가대상 연도	평가대상부문	세부평가지표(계량 및 비계량지표)
1983~ 1984	대상부문 없음 - 계량지표 - 비계량지표	투자기관별 10개 내외의 계량지표로 구성 장기경영관리, 연구개발, 기술발전, 관리제도개선, 서비스개선 등 3~8개 분야
1985 (6개)	종합지표 경영목표지표 경영관리지표 효율성지표 서비스지표 연구개발지표	종합경영효율성(비계량) 및 1~4개 계량지표 투자기관별로 2~7개 정도의 계량지표 및 비계량지표로 구성 장기경영관리, 관리제도, 예산운용 등 3~8개 분야(비계량지표) 노동생산성, 관리업무비, 인건비 등 3~9개의 계량지표 3개 내외의 계량지표 및 비계량지표 4개 내외의 비계량지표
1986~ 1989 (3개)	종합지표 설립목적수행지표 경영관리지표	종합경영효율성(비계량), 경영고정자본생산성, 수지관리(계량) 3~8개의 주요사업별 계량 및 비계량지표 장기경영관리, 관리제도, 내부평가, 연구개발, 서비스개선 등 계량 및 비계량지표
1990~ 1991 (3개)	종합경영부문 설립목적사업부문 경영관리부문	종합경영효율성(비계량), 경영고정자본생산성, 수지관리(계량) 3~9개의 주요사업별 계량 및 비계량지표 평가 전략경영관리, 관리제도, 내부평가, 연구개발 등 계량 및 비계량지표
1992 (3개)	종합경영부문 주요사업실적부문 경영관리개선부문	책임경영·이사회운영(비계량), 경영고정자본생산성, 수지관리(계량) 계량주요사업실적, 비계량주요사업실적 전략경영, 관리제도, 내부평가, 연구개발 등 4개 공통분야 (종합화학은 전략경영, 관리제도, 연구개발 등 3개 분야)
1993~ 1994 (4개)	종합경영부문 주요사업부문 관리효율부문 경영관리부문	책임경영·이사회운영(비계량), 경영고정자본생산성, 수지관리(계량) 3~5개 주요사업분야별로 계량지표, 비계량지표 평가 계량지표 전략경영, 관리제도, 내부평가, 연구개발(비계량지표) (기존 비계량지표에는 '산업구조고도화지표' 추가)

4) 한국공기업학회, 『경영평가20년사』, p.103 〈표 2-8〉 수정 및 2008년 이후 보완

〈표 Ⅱ-3〉의 계속

평가대상 연도	평가대상부문	세부평가지표(계량 및 비계량지표)
1995~2000 (4개)	종합경영부문 주요사업부문 관리효율부문 경영관리부문	책임경영 및 임금인상적정성(비계량지표), 경영고정자본생산성, 수지관리, 노동생산성(계량) 3~5개 주요사업분야별로 계량지표 및 비계량지표 평가 관리업무비, 인건비관리 등 2~6개 계량지표 기존 비계량지표에 노사관리지표 추가
2001~2006 (3개)	종합경영부문 주요사업부문 경영관리부문	책임경영, 경영혁신, 이사회운영, 고객만족도 등 4개의 공통비계량지표, 2~3개의 계량지표 3~5개 주요사업분야별로 계량지표 및 비계량지표 평가 인적자원관리, 재무 및 예산관리, 기타경영관리(계량 및 비계량지표)
2008~현재	리더십/전략 경영시스템 경영성과	경영진리더십, 책임경영, 비전/전략, 주요사업추진계획(비계량) 3~5개 주요사업활동, 재무, 조직, 보수, 노사, 성과관리, 선진화(비계량) 3~5개 주요사업성과, 고객만족도, 경영효율성과 (계량)

□ 평가영역 구분의 대표적인 실익은 평가결과의 설명력 확보라고 할 수 있는데 이전의 기능 및 위계 관점에서 현재의 프로세스 관점으로 변화를 통해서 평가결과의 설명력이 어느 정도 차별화되었는가는 매우 흥미로운 연구주제임.

○ 종합경영, 주요사업, 경영관리로 구분한 경우 경영의 상부구조, 고유사업, 관리시스템 등 계층적 · 기능적으로 분리가능한 영역을 평가하기 때문에 분절적 평가 혹은 영역별 평가결과의 비연계성이 허용될 수 있음.

○ 그러나 MB모델의 경우 계획-집행-성과라는 일련의 프로세스를 평가하기 때문에 전체 프로세스에 대한 평가의 일관성이 중요함. 예를 들어 계획과 집행과정이 불량한 상황에서 성과를 양호하게 평가하는 것은 적절치 않다고 할 수 있음.

□ 평가범주를 결정하고 각 범주별 가중치 부여 그리고 주요사업 개별지표를 제외한 공통지표의 가중치 배분은 평가단이 사전에 정하고 있으며 주요사업 개별지표의 가중치는 각 사업별로 인력과 예산규모를 고려하여 기관이 정한 가중치를 평가단과 협의 조정하여 최종 결정함.

○ 계량평가지표의 전체 가중치는 100점 중에서 공기업이 55점, 준정부기관(중소형 포함)이 50점으로 구성되어 있으며 기관 사업의 사회적 중요성 및 제공되는 재화 및 서비스의 명확성 등의 관점에서 공기업은 주요사업성과에 보다 높은 가중치를 부여하였으며 준정부기관은 고객만족성과에 높은 가중치를 부여하였음.

○ 가중치 부여 문제는 계량 대 비계량지표 간 가중치 배분과 계량지표 내 가중치 배분문제로 나누어서 분석하는 것이 적절함.

○ 계량 대 비계량지표 간 가중치 배분은 1983년 정부투자기관에 대한 체계적인 경영평가제도가 구축된 이후 계속해서 변경이 되고 있는데 계량지표가 상대적으로 객관성 및 신뢰성이 보장되고 대규모 평가단의 실사를 필요로 하는 비계량지표에 비하여 평가부담이 작다는 이유로 높은 가중치를 부여하는 것이 일반적인 경향임.

○ 그러나 계량지표의 기관 간 그리고 시기별 점수 편차가 비계량지표에 비하여 현저하게 커서 전체 평가결과를 계량지표가 주도하는 것에 대한 문제가 심각해지는 경우[5] 또는 기관별로 사업의 특성상 계량지표를 적용하는 것이 불가능한 것으로 판단되는 경우에는 비계량지표의 비중을 상대적으로 늘리는 조치가 취해졌음.

□ 아래의 〈표 II-4〉[6]에는 정부투자기관 및 공기업의 계량 대 비계량 가중치 변천과정을 요약하였는데 1983년 평가제도 도입시기에는 계량지표가 강조되었다가 2000년에는 계량 대 비계량의 비중이 유사한 수준에 도달하고 이후 2007년까지는 비계량지표가 강조되다가 다시 계량지표가 강조되는 추세를 보이고 있음.

〈표 Ⅱ-4〉 정부투자기관 및 공기업의 계량 대 비계량 가중치 변천 과정

평가대상연도	계량 대 비계량 가중치
1983~ 1984	• 대부분 기관(21개) : 계량 60~70점, 비계량 30~40점 • 서비스 관련기관(3개→4개) : 계량 30~40점, 비계량 60~70점
1985~ 1986	• 대부분 기관(19개) : 계량 약 60점, 비계량 약 40점 • 서비스 관련기관(6개) : 계량 약 40~50점, 비계량 약 50~60점
1987	• 대부분 기관(16개) : 계량 60점, 비계량 40점 • 서비스 관련기관(8개) : 계량 50~55점, 비계량 45~50점

5) 예를 들어 가중치 3점인 계량지표를 0점을 득점하였을 경우 가중치 3점인 비계량지표 7개에 한 등급씩 상승하여야 점수 차이를 극복할 수 있음.

6) 한국공기업학회, 『경영평가20년사』, p.130 〈표 2-31〉 수정 및 2003년 이후 보완.

평가대상연도	계량 대 비계량 가중치
1988~ 1994	• 계량 50~(55)60점, 비계량 40(45)~50점(기관군별 특성을 고려하지 않음) ※ 1991년도 평가부터 계량 및 비계량의 가중치를 50대 50으로 통일
1995	• 금융·대규모제조기관(5개) : 계량 55점, 비계량 45점 • 건설·기타제조기관(7개) : 계량 50점, 비계량 50점 • 진흥·서비스 관련기관(6개) : 계량 45점, 비계량 55점
1996	• 금융·대규모제조기관(5개) : 계량 60점, 비계량 50점 • 건설·기타제조기관(7개) : 계량 55점, 비계량 55점 • 진흥·서비스 관련기관(6개) : 계량 50점, 비계량 60점 ※ 노동생산성 5점(계량), 생산성향상 적정성 5점(비계량) 추가
1997	• 대규모제조기관(1개) : 계량 55점, 비계량 45점 • 건설·제조기관(6개) : 계량 50점, 비계량 50점 • 진흥·서비스 관련기관(6개) : 계량 45점, 비계량 55점
1998	• 건설·제조기관(7개) : 계량 55점, 비계량 55점 • 진흥·서비스 관련기관(6개) : 계량 45점, 비계량 65점 ※ 계량기본점수 75점 폐지
1999	• 건설·제조기관(7개) : 계량 55점, 비계량 65점 • 진흥·서비스 관련기관(6개) : 계량 45점, 비계량 75점
2000	• 건설·제조기관(8개) : 계량 55점, 비계량 95점 • 진흥·서비스 관련기관(5개) : 계량 45점, 비계량 105점 ※ 구조조정 및 경영혁신 추진실적 (비계량) 30점 추가
2001	• 건설·제조기관(7개) : 계량 33~35점, 비계량 65~67점 • 진흥·서비스 관련기관(5개) : 계량 32점, 비계량 68점
2002	• 건설·제조기관(7개) : 계량 37~39점, 비계량 61~63점 • 진흥·서비스 관련기관(5개) : 계량 36점, 비계량 64점
2003	• 전체기관 : 계량 40점, 비계량 60점
2004	• 전체 : 계량 54점, 비계량 66점 ※ 주40시간제 계량 14점, 비계량 6점 추가
2005	• 전체기관 : 계량 40점, 비계량 60점
2006	• 전체기관 : 계량 45점, 비계량 65점 ※ 퇴직연금 계량 5점, 비계량 5점 추가
2007	• 전체기관 : 계량 40점, 비계량 60점
2008	• 전체기관 : 계량 45점, 비계량 55점
2009	• 전체기관 : 계량 50점, 비계량 50점
2010	• 전체기관 : 계량 55점, 비계량 45점 ※ 계량 기본점수 30점 부여

□ 정부산하기관 및 현재의 준정부기관의 경영평가 역사는 짧지만 동 시기 정부투자기관 및 공기업의 가중치 배분과 일관된 변천과정을 보이고 있음.

〈표 Ⅱ-5〉 정부산하기관 및 준정부기관의 계량 대 비계량 가중치 변천 과정

유 형 분 류	05년		06~07년		2007년		2008년		2009년		2010년	
	계 량	비계량	계 량	비계량	계 량	비계량	계 량	비계량	계 량	비계량	계 량	비계량
(1) 검사 · 검증	40	60	35	65	35	65	40	60	45	55	50	50
(2) 금융 · 수익	40	60	35	65	35	65	공기업 전환					
(3) 문화 · 국민생활	35	65	30	70	30	70	40	60	45	55	50	50
(4) 산업진흥	35	65	30	70	30	70	40	60	45	55	50	50
(5) 연수 · 교육훈련	35	65	30	70	30	70	40	60	45	55	50	50
(6) 학술 · 연구 지원	35	65	30	70	30	70			45	55	50	50
(7) 건설 · 시설관리	40	60	35	65	30	70	공기업 전환					
(8) 연 · 기금 운용	40	60	35	65	35	65	40	60	45	55	50	50
(9) 중소형기관	해당사항 없음								45	-	50	5

□ 계량지표 내 가중치 배분문제는 주요사업과 경영효율성지표 간 가중치 배분과 각 영역 내 지표별 가중치 배분으로 나뉘게 됨. 공공기관의 공익성이 강조되는 시기에는 주요사업성과의 비중이 높았으며 방만경영에 대한 견제 필요성이 제기되는 상황에서는 수익성 및 효율성 제고 목적에서 경영관리의 비중이 높게 설정됨.

○ 주요사업 내의 가중치는 앞서 언급한 바와 같이 사업별 예산 및 인원을 기준으로 배분되고 있으며 경영효율성지표 내의 가중치는 총괄지표로서 상징성이 부각될 수 있는 고객만족도 및 노동생산성지표에 높은 가중치가 부여되고 나머지 지표는 상대적으로 낮은 가중치를 배분하고 하고 있음.

○ 경영효율성지표 중 방만경영에 대한 견제 목적으로 활용되는 대표적인 지표는 총인건비인상률지표로 정부의 인건비인상률 가이드라인의 준수도를 평가하는데 2007년도 최초 도입 시에는 가중치가 1점이었으나 2008년 이후로 4점으로 대폭 증가되어 운영되고 있음.

2) 평가방법

□ 평가방법은 지표별로 주어진 산식에 따라 산정된 실적치에 평점을 부여하는 방식을 의미하며 평점을 부여하게 되는 기준값이 무엇인지 그리고 어떻게 기준값을 정하는지가 핵심요소임.

○ 기준값 혹은 목표값은 비교대상이 되는 타기관의 실적치가 될 수도 있고 당해기관의 과거 실적에 근거한 자기목표치가 될 수도 있는데 공공기관 경영평가는 후자의 방식을 적용하고 있음.[7)]

○ 평가대상인 공공기관이 업종, 연혁, 규모 등의 면에서 특성이나 성과가 다양하여 현재의 경영수준이 상이하므로 기관 간 상대평가를 실시하는 것은 적절치 않기 때문임.

○ 최근에는 우수한 평가결과를 받는 공공기관의 경우 민간 혹은 해외 비교대상 기관의 경영성과와 비교하는 것이 의미가 있을 것이라는 혁신적인 제안도 등장하고 있음.[8)]

□ 그동안 사용되어 온 계량지표의 평가방법은 다음과 같음.

〈표 Ⅱ-6〉 계량지표 평가방법

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
목표대 실적	편람에 목표수치를 제시하고 그 달성 여부를 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

7) 예외적으로 고객만족성과의 경우 신규기관으로 전년도 고객만족도지수가 없는 경우에는 동일 유형 내 기관의 전년도 실적평균과 비교하는 방식을 취하고 있음.

8) 「경영평가혁신방안공청회」, 기획재정부 보도자료, 2007년 11월.

□ 평가방법이 다양하게 제시되고 있는 이유는 자기목표치를 제시하는 방법이 다양하기 때문인데, 위의 5가지 방법 중에서 목표 대 실적은 자기목표치를 제시함에 있어 과거 실적의 활용 여부 및 활용방법을 명시하지 않고 기관이 스스로 목표를 설정하는 방식임.

○ 목표 대 실적지표의 대표적인 예는 SOC 공기업의 공사 공정률이 되는데 매년도 이사회의 승인을 받아 결정된 공정률 목표의 달성 정도로 평가하게 됨.

○ 나머지 4개의 평가방법은 모두 기관의 과거 실적치를 활용하여 목표치를 제시하도록 하고 있는데 이용가능한 과거 실적치의 크기 및 신뢰성 등에 따라 평가방법이 선택될 수 있음.

○ 기관이 스스로 목표를 설정하는 목표 대 실적지표의 경우 기관은 달성 가능한 수준의 목표를 제시할 가능성이 높기 때문에 해당 지표의 경우 거의 대부분 만점을 득점하는 경향이 발견되고 있음. 연도 초에 기관이 제시한 목표치가 여러 가지 상황에 따라 달성 불가능한 것으로 예측될 경우 이사회에서 달성 가능한 수준으로 목표를 수정 의결하는 것도 인정하고 있기 때문에 목표 대 실적 평가방법에 의한 평가는 변별력을 기대하기가 어려움.

○ 이러한 점을 감안하여 최근에는 목표 대 실적방법은 불가피한 경우에 한해 적용하되, 동 평가방법을 적용하는 지표의 가중치를 일정 수준으로 제한하고 있음[9].

□ 정부투자기관 경영평가제도가 도입된 초기에는 목표 대 실적, 목표부여, 5년베타, 추세치(절대추세, 시간추세)의 4가지 평가방법이 개발되었는데 평가의 경험이 축적되면서 목표 대 실적은 '만점지표'로, 그리고 나머지 평가방법들 사이에는 목표부여, 5년베타, 추세치 순으로 득점의 난이도가 높다는 경험적 주장이 제기되었음.[10]

○ 평가제도가 도입 된 최초 시점에서는 목표 대 실적과 추세치평가방법만 존재했으며 이후 추세치평가방법의 간편법 혹은 보완책으로 5년베타 및 목표부여평가방법이 고안되었음.

---

9) 2010년도 편람에서는 목표 대 실적지표는 3점으로 제한하고 있으며 이후에도 지속적으로 감소 혹은 완전폐지를 유도할 것임.

10) 이러한 주장은 경험적 · 현상적 주장일 뿐 어떠한 논리적 근거도 없었음. 다만 추세치의 경우 10여년 이상의 과거 자료를 유지하여야 하고 회귀분석 등의 상대적으로 복잡한 통계적 기법들이 사용되어 피평가기관에게 간접적인 부담이 되었을 것으로 판단됨.

○ 정부투자기관 경영평가제도가 활성화되었던 시기에는 추세치평가가 기본 평가방법으로 채택되었고 여타의 평가방법은 예외적으로 적용되었으나 평가 적용상의 복잡성, 가격 불변화의 부담, 공공기관의 사업영역 및 구조조정 등에 따라 과거 실적치의 연속성 상실 등의 문제가 복합적으로 노정되어 최근에는 제한적으로만 적용되고 있음.

○ 5년베타와 목표부여(편차)방식은 모두 과거 5개년 실적치만 활용하기 때문에 추세치평가방법에 비해서 운영부담이 낮다는 장점이 있으나 5년베타방식에 비해서 목표부여(편차)방식이 보다 간편하게 적용할 수 있으며 목표부여방식에 비해서는 과거 실적치의 속성을 보다 충실하게 반영한다는 점에서 현재 평가제도에서는 목표부여(편차)방식이 주된 평가방법으로 채택되고 있음[11].

○ 위와 같은 취지를 반영하여 편람에서는 평가방법은 목표부여(편차) 또는 목표부여방법으로 변경하는 것 이외에는 인정하지 않는 것을 원칙으로 하고 목표부여방법은 목표부여(편차) 방법으로 변경 가능하나 목표부여(편차)방법을 여타의 평가방법으로 변경하는 것은 원칙적으로 인정하지 않음. 또한 노동생산성, 자본생산성, 계량인건비, 계량관리업무비 등 공통계량지표는 목표부여(편차) 방법을 적용하는 것을 원칙으로 하고 있음.

○ 편람상 인정되는 평가방법이 다양함에도 불구하고 실질적으로는 평가방법 선택의 폭을 제한하고 있는 이유는 이미 언급한 바와 같이 평가방법에 따라서 득점 난이도에 차이가 있다는 주장 및 우려를 반영하여 기관 간 형평성을 제고하기 위한 목적임.

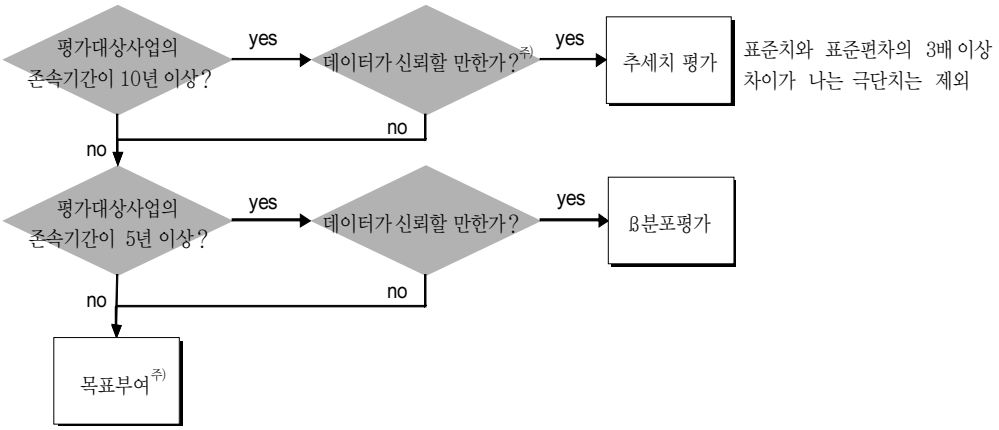
□ 경영평가가 정부투자기관과 정부산하기관 평가로 이원화되어 운영되던 시기에 정부산하기관 경영평가편람에서는 위와 같은 다양한 평가방법 간의 자의적 선택 문제를 해소하기 위한 하나의 방편으로 다음과 같은 선택기준을 제시하기도 함.

---

11) 평가제도 도입 이후 20여년 사이에 규모, 기능 등에 구조적인 변화가 발생한 공기업들이 다수 나타나고 이는 추세치평가의 근간인 과거 자료의 구조적 변화를 초래하고 추세선의 설명력을 현저히 하락시키는 현상이 속출하였음. 기관들은 이에 대응하여 다중회귀, log변환 등 다양한 대안을 제시하였으나 복잡성만 증가할 뿐 실행 가능성이 의심되어 채택이 불가하였고 단순하면서도 목표부여와 같이 기관의 특성을 무시한 일률적 목표가 아니라 기관이 과거 실적치를 반영하는 방법을 고안하게 되었음.

□ 기관 의지에 따라 개선이 가능한 성격의 지표

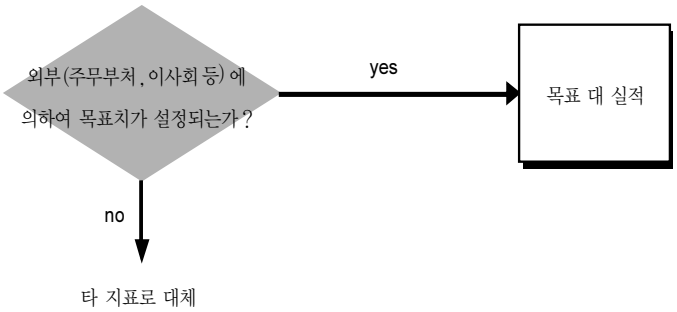
○ 추세치 평가, β분포평가, 목표부여 방식 중 1개를 선택한다.



주) 기준치 설정이 어려운 신설기관, 또는 신설사업인 경우 유사기관 또는 유사사업의 실적치를 기준으로 하여 기준목표를 설정

□ 기관 의지와 무관하게 경영목표가 주어지는 지표

○ 목표 대 실적 또는 9등급평가(비계량지표)방식 중 1개를 선택한다.



* 외부의 범위 : 주무부처, 이사회, 발주처(외부위탁사업의 경우) 등

3) 평가산식

□ 계량지표의 실적치를 산출하는 산식은 다음과 같이 구분할 수 있음.

〈표 Ⅱ-7〉 계량산식의 종류

분류 기준	산식 종류	예
측정대상	투입지표 산출지표 결과지표	교통안전교육 실시횟수 교통안전교육 이수자 수 교통사고건수
측정수단	재무지표 기술지표	원가절감률 정격전압유지율
복합여부	단순지표 복합지표	교통안전교육 이수자 수 교통안전교육 이수자 수/안전교육 실시횟수
평가방향성	상향지표 하향지표	교통안전교육 실시 횟수 교통사고건수

□ 측정대상의 관점에서 투입지표보다는 산출 혹은 결과지표가 의미나 달성 난이도의 관점에서 바람직하지만 측정이 용이하고 기관의 노력과 결과의 연계성이 높은 지표의 개발이 쉽지 않은 것이 현실임.

□ 측정수단의 관점에서 과거에는 재무지표가 주를 이루었음. 계량평가위원들이 대부분 회계사나 회계학 교수이므로 개별 기관의 기술적 특성에 대한 전문성이 약했으며 재무정보에 대해서는 전문분야이면서 또한 외부감사를 받은 재무제표에 근거하므로 자료의 신뢰성을 확보할 수 있었기 때문에 재무지표를 선호하였음.

○ 그러나 기관의 입장에서는 고유사업 성과를 대표할 수 있는 기술지표를 평가하는 것이 기관의 노력도를 보다 잘 반영한다는 점, 그리고 재무지표를 강조할 경우에 공공기관의 공익성이 희석될 수 있다는 점 등을 근거로 기술지표의 중요성을 부각하여 현재 공통계량지표를 제외한 주요사업지표에서는 기술지표가 주를 이루고 있음.[12)]

12) 기술지표를 강조하는 경향은 평가단 구성에도 상당한 변화를 초래하여 기존의 경영, 경제, 행정학 전공자 외에 공학 전공자들이 평가위원으로 참여하게 되는 계기를 마련하게 됨.

□ 단순지표의 경우 절대 실적치의 향상 정도를 평가하게 되는데 성과를 달성하기 위한 투입요소를 통제하지 않기 때문에 기관의 규모에 따라 평가결과에 구조적인 차이가 있을 수 있음을 고려하여 투입요소를 통제하는 복합지표를 권장하고 있음.

□ 평가 방향성과 관련하여 상향지표는 지표값을 증가시키는 것이 목표이며 반대로 하향지표는 지표값을 감소시키는 것이 목표임. 주요사업의 경우 기관이 제시하는 지표는 대부분 상향지표인데 다년간의 평가 결과 하향지표가 상향지표보다 득점 난이도가 높은 것이 발견되었음(계량평가개선보고서 2009, 경영평가단). 이에 따라 2010년부터는 하향지표의 경우 상향지표에 비하여 득점 난이도를 10% 완화하도록 산식을 개정하였음. 구체적으로 주요사업의 하향지표에 대해서는 최고목표를 조정하여 목표부여의 최고목표는 기준치×91% (9% 하락), 목표부여(편차)의 최고목표는 기준치 − 0.9×표준편차(과거 5개년)로 조정하였음.

□ 기관별로 주요사업지표의 산식은 매우 다양하게 구성되어 있는데 유사기관의 유사사업에 대해서도 산식이 동일하지 않아 평가의 공정성 및 형평성에 문제가 제기되고 있음.

4) 평점부여방식

□ 2010년도 평가편람을 기준으로 계량지표의 평점은 다음과 같이 부여하고 있음.

〈표 Ⅱ-8〉 계량지표의 평점부여 방식

평가방법	평점부여 방식
목표부여	$30점 + 70점 \times \frac{실적 - 최저목표}{최고목표 - 최저목표}$
목표부여 (편차)	$30점 + 70점 \times \frac{실적 - 최저목표}{최고목표 - 최저목표}$
목표대 실적	$\frac{실적}{목표}$
β분포	30점 + 70점 × 5년베타 방법으로 계산한 득점(백분율)
추세치	30점 + 70점 × 추세치 방법으로 계산한 득점(백분율)

□ 계량지표에 대해서 기본점수를 부여하는 것에 대한 논의가 계속되고 있음.

○ 정부투자기관 평가 시행 초기에 75점에 해당하는 기본점수를 부여하였는데 이때 기본점수를 부여한 이유는 기관별로 운영하던 과거의 성과상여금을 보장하기 위한 것임. 평가점수와 인센티브 상여금액이 연계되는 틀에서 일정의 기본점수를 부여하여 최소한의 성과상여금이 지급되도록 한 것임.

○ 이후 시간의 경과에 따라 평가제도가 정착되었고 성과상여금의 차등폭도 500%로 확대되었고 기관들의 경영역량이 안정화되어 지속적인 경영성과가 창출됨에 따라 최소 성과상여금의 보장 실익이 약해지고 평가의 변별력을 강화한다는 취지에서 1998년도 평가 실사 시부터 기본점수 부여가 폐지됨.

○ MB 정부에서는 피평가기관의 평가부담을 완화하고 평가의 객관성을 제고한다는 취지에서 계량평가의 상대적 비중을 지속적으로 늘려나가고 있음.

○ 그런데 2008년도 평가에서부터 비계량지표는 최소 등급의 경우에도 30점을 부여하도록 되어 있어 실질적으로 기본점수가 주어진 반면, 계량지표는 여전히 0점에서 100점의 범위에서 점수를 부여하게 되어 양 지표가 출발점이 다름. 특히 계량지표의 경우 사업규모의 급변에 따라 공통계량지표에서 0점을 받을 수 있는 개연성이 충분하므로 이러한 차이를 보정하기 위하여 기본점수를 부여함.

○ 2010년도 평가에서 부터는 목표 대 실적지표, 총인건비인상률지표, 정부 권장정책 이행실적을 제외한 모든 계량지표에 대하여 기본점수 30점을 부여하기로 함.

○ 계량지표의 비중이 비계량지표를 초과하고 있는 상황에서 특정 계량지표에서 0점을 득하면 전체 비계량평가의 결과를 좌우하는 극단적 상황을 초래할 수 있음. 예를 들어 가중치 4점의 계량지표에서 0점을 받게 되면 가중치 4점짜리 비계량지표 7개에서 한 등급을 상승시켜야 만회가 가능한데 이러한 가능성은 극히 희박하다고 할 수 있음.

□ 참고로 비계량 등급 및 평점의 변화는 다음과 같음.

〈표 Ⅱ-9〉 비계량지표 등급구분 및 평점

2007년까지		2008년부터	
등 급	평 점	등 급	평 점
A+	100	S	95
A0	87.5	A	85
B+	75.0		
B0	62.5	B	75
C0	50.0		
D+	37.5	C	65
D0	25.0		
E+	12.5	D	55
E0	0.0	E	30

2. 공통 계량지표 분석

□ 이하에서는 공통 계량지표의 내용 및 관련 핵심이슈를 정리함.

1) 고객만족 개선도

□ 고객만족도조사 결과 나타난 고객만족도 개선실적을 평가하는데 기획재정부에서 실시하는 고객만족도조사의 고객만족도지수와 지수의 전년 대비 향상도를 4:6의 비율로 합산하여 평가함.

□ 2010년 평가편람을 기준으로 고객만족도지수는 다음과 같이 평가함.

100 − (90 − 평가연도 지수) * 2

□ 지수의 전년 대비 향상도는 다음과 같이 계산함.

− 전년 대비 상승 시 : $90(\text{기준점수}) + \frac{(\text{평가연도 지수} - \text{전년도 지수})}{(100 - \text{전년도 지수}) \times 10\%} \times (100 - \text{기준점수})$

− 전년대비 하락 시 : $90(\text{기준점수}) + \frac{(\text{평가연도 지수} - \text{전년도 지수})}{\text{전년도 지수} \times 10\%} \times (100 - \text{기준점수})$

□ 고객만족 개선도 평가와 관련한 핵심 이슈는 다음과 같음.

○ 공공기관은 민간기업과 달리 주가, 이익, 매출액 등 명확한 재무적 성과를 측정하기 곤란하며 수익성 외에 공익성이 조화롭게 강조가 되어야 하는데 이러한 상황에서 고객만족도는 공공기관의 경영성과를 대표할 수 있는 핵심 성과지표임.

○ 그러나 고객만족 개선도 평가 결과는 다음의 표에서 보듯이 거의 모든 기관에서 지속적으로 고득점을 하여 평가의 변별력을 상실하고 있다고 할 수 있음.

〈표 Ⅱ-10〉 2009년 고객만족도 평점 분포

유형		공기업Ⅰ	공기업Ⅱ	준정부Ⅰ	준정부Ⅱ	연기금	중소형	계
고객만족	95 이상	13	8	9	6	7	19	62
	90 이상~95 미만	0	1	1	2	5	6	15
	85 이상~90 미만	0	0	0	0	1	10	11
	85 미만	0	1	1	0	2	5	9

○ 최근 몇 년간 고객만족도의 고득점을 해소하기 위하여 평점 부여방식의 변경, 고객만족도 기본조사 설계방식 및 사업시행자 선정방식의 변경 등 다양한 시도가 행해졌지만 큰 실효성은 거두지 못하고 있음.

○ 참고로 2008년 이전의 고객만족개선도 평점방식은 다음과 같았음.

고객만족도지수 × 0.6 + 고객만족향상도 × 0.4

고객만족향상도 = 〈평가년도 지수 / {전년도 지수 + (100ㅡ전년도지수) × 10%}〉 × 100

○ 위의 2010년도 편람은 기존 방식에 비하여 고객만족도 절대지수가 90점 이상인 기관은 가점을 부여하고 고객만족도 지수가 하락한 기관에 대해서는 보다 강한 감점을 부여하는 방식으로 당초 산식 개발 시에는 기관 간 고객만족도 평점의 변별력을 강화하는 것이 목표였으나 실제 평가 결과 대부분의 기관이 고객만족도 점수가 지속적으로 상승하는 추세를 보여서 산식 변경의 효과를 거두지 못하였음.

○ 특히 NCSI 방식에서 PCSI로 평가모델이 전환된 이후 평가 결과의 고득점화가 가속되었는데 위에 언급한 부분적인 개선보다는 평가모델에 대한 근원적인 검토가 필요한 시점으로 판단됨[13].

13) NCSI방식에서 PCSI방식으로 전환 이후 고객만족도 점수가 급격히 상승된 것을 모델의 문제로 단언하는 것은 곤란하며 현상적 결론으로 보는 것이 적절함. 고객만족도 평가대상, 세부사업별 가중

2) 노동생산성과 자본생산성

□ 노동생산성은 기관의 종합적인 노동생산성 향상 실적에 관하여 평가하는데 기관이 창출한 부가가치를 평균인원으로 나누어 산출함.

○ 부가가치 산출 시 기관이 통제할 수 없는 외부적 요인은 제외하도록 하고 있으며, 평균인원은 기초와 매월 말 인원 합계를 13으로 나누어 산출하되, 정규직뿐만 아니라 비정규직도 포함

○ 평균인원 산정에 있어서 이슈가 되는 것은 포함 대상인 비정규직의 범위임. 인원이 큰 대규모 공공기관의 경우와 달리 소규모 기관의 경우에는 10여명 정도의 포함 여부에 따라 평점에 미치는 영향이 상당한 것으로 보고되고 있음.

○ 이러한 문제를 해소하기 위해서 평가편람에 평균인원은 정규직과 '공공기관 비정규직 근로자 관리 등에 관한 규정(국무총리 훈령 제527호)' 제2조제2호에 의한 비정규직 중 '한시적' 근로자를 포함하는 것으로 명시하고 있지만 실질적으로 비정규직화되어 있는 파견직 근로자의 포함 여부 등 기관에 따라 판단의 여지가 있는 다양한 상황이 나타나고 있음.

□ 자본생산성은 기관의 종합적인 자본생산성 향상 실적에 관하여 평가하는데 기관이 창출한 부가가치를 총자산으로 나누어 산출함.

○ 노동생산성과 마찬가지로 부가가치 산출 시 기관이 통제할 수 없는 외부적 요인은 제외하도록 하고 있으며, 총자산은 기초잔액과 기말잔액의 평균으로 함.

○ 분모로 계상되는 총자산은 정상적인 상황에서 부가가치 창출에 공헌할 수 있는 자산만을 포함하게 되므로 건설중 자산은 제외하도록 하고 있음. 예외적으로 토지주택공사 등의 토지재공품 및 완성토지는 수익인식 시점 즉, 토지가 판매된 시점에서 부가가치가 일시에 창출된 것으로 보아 해당 시점에서 총자산으로 포함시키고 있음.

□ 부가가치는 손익계산서와 제조원가보고서상에 계상된 다음 항목의 합으로 구성됨.

- 손익계산서상의 경상이익

치 등 고객만족도 점수에 영향을 미치는 다양한 요인들이 종합적으로 검토되어야 함.

- 인건비 : 인건비의 정의 참조 (건설중인 자산에 포함된 인건비는 제외)
- 순금융비용 : 손익계산서상의 이자비용(사채이자 포함)에서 수입이자와 할인료(유가증권이자 포함)를 차감한 금액
- 임차료 : 동산, 부동산, 임차료 및 특허권 등 각종 권리 사용료
- 세금과 공과
- 감가상각비 : 유형 및 무형자산의 상각비
- 통제불능 사유로 인한 매출액 감소분: 공공요금 관련기관이 정책목적 달성을 위하여 또는 경영효율화를 통해 원가상승 요인을 자체적으로 흡수함으로써 발생한 매출 손실분

□ 부가가치 산출과정에서의 핵심 이슈 혹은 유의사항은 다음과 같음.

○ 부가가치(value added)가 공공기관의 경영평가 대상으로 적합한지에 검토가 필요함. 부가가치라는 단어의 사전적 의미에 몰입된 경우 공공기관 경영평가가 공익성은 도외시하고 수익성만을 강조하는 것으로 오해하는 경향이 있음. 이러한 오해는 부가가치 계산과정에서 매출액, 경상이익 등 수익성과 밀접한 회계용어들이 사용되고 있는 것으로부터도 생겨날 수 있음.

○ 그러나 자체 수익이 거의 없는 위탁형 준정부기관의 경우 매출액은 정부출연금, 보조금 등이 주를 이루고 있으므로 이들 기관의 부가가치는 상품이나 제품의 판매 등 수익추구 활동이 아니라 본연의 공익적 위탁업무 활동을 측정하는 것이라고 할 수 있음.

○ SOC 시장형 공기업 등 원재료를 가공해서 시장에 제품이나 서비스를 제공하여 부가가치를 창출하는 경우에는 부가가치를 증가시키기 위해서 매출액을 늘리거나 혹은 원재료 등 원가절감을 하는 등의 제언이 가능함.

○ 위탁형 준정부기관의 경우에는 부가가치를 증가시키기 위해서 정부출연금, 보조금 수입을 확대하거나 혹은 내부 경비를 절감하는 방안이 필요한데 정부출연금고 보조금 수입을 확대하는 것은 단순히 재원을 추가 확보한다는 의미보다는 해당 기관의 사업이 사회적 공헌도를 인정받아 사업의 규모나 범위가 확대됨으로써 부가가치를 창출하는 것으로 해석할 수 있음.

○ 그러나 위탁형 준정부기관에서는 적극적인 예산절감뿐만 아니라 고의적인 예산불용도 경상이익의 확대를 통해 부가가치 증가에 동일하게 영향을 미치기 때문에 단순한 계산상의 수치를 반영하기보다는 창출과정을 면밀히 검토하여 의미있는 부가가치를 산정하여야 할 것임.

○ 부가가치 산정에서의 핵심 이슈는 평가대상 매출액을 결정하는 것으로 경기변동, 천재지변, 요금규제, 정부정책 등 기관이 통제하기 어려운 외부 여건에 따라 매출액이 변화하는 경우 이를 여하히 조정할 것인지가 관건이 됨.

- 현재 편람상에는 공공요금 관련기관은 공기업 SOC 유형 중 물가안정법에 의거, 기획재정부장관과 협의하는 공공요금 관련기관으로 한국도로공사, 한국수자원공사, 한국전력공사, 한국철도공사 등에 한하여 정책목적 달성을 위하여 또는 경영효율화를 통해 원가상승 요인을 자체적으로 흡수함으로써 발생한 매출 손실분을 조정하는 방식은 명시하고 있으며 기타 기관의 통제불능 사항은 기관별 편람에서 반영 여부 및 조정방식을 정하고 있음.[14)]

○ 부가가치 산정에서 유의할 점 중 하나는 가산항목인 순금융비용의 한계로 이자수익이 이자비용을 초과하였을 경우 부가가치에 음(-)의 영향을 반영할 것인가임.

- 다양한 의견이 존재하지만 현재 평가편람에 따르면 영업외활동인 재원조달과정은 부가가치 창출에 영향을 주지 않는 것으로 즉, 순금융수익이 있는 경우에는 해당 금액을 경상이익에서 차감함으로써 순이자수익은 부가가치에서 제외하도록 정하고 있음.

○ 가산항목인 세금과 공과는 정부부문에 대한 배분액으로 법인세 등 각종 세금에 국한하여야 함에도 불구하고 기관에 따라서는 전기, 수도, 통신료 등 흔히 공과금으로 불리던 비용항목들을 포함하는 경우가 종종 발생하고 있음.

□ 부가가치 산출과정 및 해석에 대해서는 종종 다음과 같은 오해가 있음.

---

14) 평가위원들과의 인터뷰에 의하면 통제불능 요인의 조정방식보다는 평가에 긍정적인 영향을 미치는 통제불능 요인에 대하여는 적극적인 보고를 하지 않거나 혹은 기관의 자체적인 경영성과로 주장하고 부정적인 통제불능 요인에 대해서는 평가에서 적극적으로 제외할 것을 주장하는 공공기관의 비대칭적 대응 방식에 의해서 통제불능 요인의 조정 여부가 영향을 받을 수 있는 가능성이 문제임이 지적되고 있음.

○ 부가가치 산출과정에서 가산항목인 인건비, 감가상각비, 임차료, 순금융비용 및 세금과 공과는 계산과정에서는 부가가치를 증가시키는 항목으로 보이지만 실제로 부가가치 증감의 동인은 아님을 유의하여야 함.

○ 인건비, 감가상각비, 임차료, 순금융비용 등 가산항목을 증가시키게 되면 경상이익이 동일한 크기로 감소하기 때문에 이들 항목의 증가, 감소는 부가가치에 전혀 영향을 줄 수 없는 것임.

□ 기업회계기준 및 IFRS에서는 특별손익을 별도로 구분하지 않으므로 경상이익이라는 계정과목이 공식적으로 사용되지 않은 상황에 대한 대응이 필요함.

○ 개념적으로는 기관의 비경상적인 경영성과를 경영평가에서 배제하는 것이 바람직하므로 경상적인 성과만을 반영하는 것이 적절하지만 손익계산서에서 경상이익을 별도로 구분하지 않음.

○ 실무적으로는 현재의 경상이익을 법인세비용차감전 순이익으로 대체하되 동 성과 중 비경상적인 부분은 별도로 제외하는 방식을 적용하여야 할 것임.

- 이러한 경우 평가편람에는 경영성과의 비경상성을 판단할 수 있는 근거를 마련하여야 할 것임.

3) 계량인건비

□ 기관의 인건비 절감 실적에 관하여 평가하는데, 인건비를 매출액으로 나누어 산출하며 정규직과 비정규직 인건비도 포함함.

□ 계량인건비 지표의 평가대상은 급여(퇴직급여 포함), 상여 등과 사실상 급여의 일부로 볼 수 있는 복리후생비 부분을 포함함.

□ 경영평가 인센티브는 공공기관 경영평가 결과에 따라 지급되는 성과상여금이므로 인건비 통제의 대상으로 포함하는 것은 평가의 취지에 맞지 않으므로 평가대상 인건비에서 제외함.

○ 공공기관으로 지정됨에 따라 기관의 모든 성과급은 경영평가 결과에 따른 성과급

으로 통합하도록 권고하고 있는데 일부 출연연구를 담당하는 기관의 경우는 경영평가 인센티브 외에 연구비 수주 실적의 일정분을 연구수당으로 지급하고 있음.

○ 해당 금액은 개인에게 귀속되는 금전적 혜택이므로 인건비에 포함되는 것이 분명하지만 성격상 경영평가 인센티브와 유사하므로 통제대상이 될 경우 기관 구성원의 근무의욕 고취와 배치되는 결과를 초래할 수도 있다는 반론이 제기되고 있음.

○ 현재는 연구수당을 계량인건비 및 총인건비인상률 지표에서 예외적으로 제외하고 있는데 장기적으로 동 수당제도를 폐지하고 경영평가 인센티브로 통합하는 것이 바람직할 것으로 판단됨.

□ 이외에도 정책적인 목적에 따라 변동되는 인건비 항목은 평가대상에서 제외하기도 하는데 2009년도 평가에서는 공공기관 선진화정책에 따라 시행된 청년인턴제, 명예퇴직제 등에 소요되는 인건비는 평가대상에서 제외하였음.

□ 계량인건비 지표의 핵심 이슈는 '사실상의 급여'에 대한 판단과 평가대상 임직원의 범위임.

○ 평가단에서는 사실상의 급여의 범위를 소득세 과세 여부와 무관하게 개인에게 귀속되는 경제적 혜택을 모두 포함하는 광의의 개념으로 해석하고 있음.

○ 예를 들면, 자가운전보조금의 경우 20만원 이내의 비과세분을 포함하여 전액 인건비로 포함하고 있음.

○ 다만, 경제적 혜택의 크기를 금액으로 측정하여야 하는 관계로 상품권, 금 등 환금성이 높은 경우를 제외한 현물의 공여는 인건비에서 제외하고 있음.

○ 또한 회계과목 명칭과 무관하게 근로를 제공한 대가로 개인에게 지급한 것은 모두 인건비에 포함함. 준정부기관의 경우 사업비라는 계정과목 중에는 비정규직 인건비가 다수 포함되어 있는데 이러한 인건비도 적출하여 계량인건비에 합산하여야 함.

○ 평가 대상 임직원의 범위도 일용잡급을 포함한 전체 임원과 종업원으로 광의로 해석하고 있음.

4) 총인건비인상률

□ 정부의 예산지침상 총인건비 인상률 준수 여부에 관하여 평가함.

□ 총인건비 인상률 산정을 위한 총인건비의 정의는 다음과 같은 공기업 · 준정부기관의 예산지침에 규정된 바에 따름.

○ 총인건비는 모든 인건비와 인건비 항목 외에 계정과목 및 명목 여하에 불구하고 임직원(정원외직원 제외)의 소득세법상 근로소득에 해당하는 모든 항목을 포함함. 다만, 퇴직급여충당금, 경영실적평가 및 직무수행실적평가 성과급은 제외함.

○ 총인건비인상률은 정부가 정한 '공기업 준정부기관의 예산편성지침'상 인건비 관련 규정의 준수 여부를 확인하는 지표로 매년도 정부가 정한 총액인건비 인상률이 준거가 됨.

- 예산편성지침은 정규직 인건비만을 대상으로 하기 때문에 전체 임직원을 대상으로 하는 계량인건비에서 비정규직 인건비를 차감함.
- 퇴직급여는 기본급의 변동에 연계하여 증감하므로 인건비 인상률 통제 범위에서는 제외하도록 함.
- 기관의 사업 확대 등의 필요에 의하여 정원이 증원된 경우 해당 인력에 대한 인건비는 인건비 총액의 불가피한 증가 요인이 되므로 해당 금액은 평가대상에서 제외하도록 함. 또한 호봉 상승, 자연승급 등에 의한 인건비 인상분도 평가대상에서 제외하도록 함.

□ 총인건비인상률 지표는 모든 경영평가지표 중 정부의 정책의지가 가장 강력하게 반영된 지표로서 준수 여부에 따라서 0점 혹은 만점을 득점하도록 설계되어 있음.

○ 도입 초기에는 정부지침 준수 정도에 따라 0점에서 100점까지 득점이 가능하도록 설계되어 있었으나 이러한 제도하에서 정부지침을 준수한 기관이 거의 없다는 외부의 비판적 의견이 이어짐. 공공기관 방만경영에 대한 비난의 여론이 임직원 인건비 수준에 집중되고 있음을 감안하여 정부정책 이행을 강력히 촉구한다는 입장에서 준수 여부에 따라 0점 혹은 만점을 득점하도록 하였으며 가중치도 도입 초기의

1점에서 4점으로 확대토록 하였음.

○ 또한 특정연도에 정부지침을 대폭 위반하고 당해연도에만 0점을 감수한 이후에 차년도부터는 이미 대폭 상승한 전년도 인건비를 기준으로 인상률을 준수하는 편법을 방지하기 위해서 2008년도부터는 특정연도의 위반효과에 대하여 정부지침을 실질적으로 준수하는 시기까지 지속적으로 평가상 불이익을 줄 수 있도록 평가방식을 강화하였음.

○ 위와 같은 조치 결과 2008년 평가에서는 위반기관이 17개였으나 2009년에는 7개로 대폭 감소하는 성과를 올리고 있음.

□ 총인건비인상률 지표와 관련한 핵심 이슈는 다음과 같음.

○ 정부의 예산편성지침이 보다 구체적이고 명확하게 전달될 필요가 있음. 예를 들어 공기업선진화정책의 이행 과정에서 임금을 반납하는 경우와 삭감하는 경우의 사후 처리, 금융형 공기업의 경우 인건비의 일정비율을 삭감토록 되어 있는데 포함대상이 기본급인지 아니면 실질적인 급여 전체를 포함하는지 등 사전적으로 보다 명확히 규정되는 것이 필요함.

- 자연승급분의 인정범위에 대해서도 논란이 제기되고 있는데, 복수의 하위직급을 실질적으로 통합 운영하면서 동 직급군 내의 직급 간 대량 자동승급 등으로 인한 인건비 인상분은 인정하지 않는 것을 원칙으로 하고 있음.

○ 정부의 인건비관리정책이 전년도 대비 증가율을 기준으로 운영되고 있는 상황에서는 공공기관으로 지정된 시점에서의 기관 간 급여 차이를 극복하기 어려운 구조임. 즉, 출발점에서 급여수준이 상대적으로 낮았던 기관과 높았던 기관이 동일한 인상률을 적용받게 됨으로써 시간이 경과할수록 절대금액의 격차가 확대되는 결과를 초래하게 됨.

○ 계량인건비 지표에 의해서 기관의 재무적 상황에 맞는 자발적인 인건비 절감 혹은 관리 노력을 평가받고 있는데 총인건비인상률 지표에 의해서 정부예산지침의 준수 여부를 평가하는 것은 중복 혹은 이중 평가라는 지적이 있음.

5) 계량관리업무비

□ 기관의 관리업무비(경상경비) 절감 실적에 관하여 평가하는데, 관리업무비를 매출액으로 나누어 산출함.

○ 관리업무비는 제조원가 중 경비와 판매비, 관리비의 합계액에서 인건비, 감가상각비, 교육훈련비, 연구개발비 등을 제외하여 산출

□ 계량관리업무비는 기관의 경상운영 경비 절감 노력을 유도하는 지표임.

○ 총비용 중에서 이미 계량인건비 지표에서 통제하고 있는 인건비는 제외하고 사업수행에 반드시 필요한 재료비와 감가상각비를 제외하며 기관의 장기적인 성장 발전을 위한 투자의 성격을 지니는 교육훈련비와 연구개발비를 제외한 나머지 비용을 평가대상으로 함.

□ 계량관리업무비 지표의 핵심 이슈는 평가에서 제외하는 비용의 범위임.

○ 위탁형 준정부기관 등 서비스를 제공하는 기관의 경우에는 명시적인 재료비는 없거나 있더라도 무시할 만한 수준임. 그러나 해당 사업을 진행함에 있어서 인건비 외에도 사업 진행을 위하여 필수적 혹은 고정적으로 지출되는 항목들이 존재하며 이들 항목을 재료비로 보아 평가에서 제외하여야 하는지가 이슈가 되고 있음.

○ 감가상각비 외에도 필수 수선유지비, 안전유지 비용, 공익적 홍보활동 비용 등을 필수적 혹은 정책적 비용으로 판단하여 평가에서 제외하자는 주장이 제기되고 있음.

○ 현재 문제는 기관별로 관리업무비 평가대상에서 제외하는 항목들이 서로 상이하며 유사한 성격의 기관 간에도 차이가 있을 수 있다는 것임.

6) 재무예산성과(자산운영성과)

□ 기관의 경영상황을 고려하여 재무(예산) 관련 안정성, 성장성 등을 위해 중점관리가 필요한 사항에 대한 실적을 평가함.

○ 공기업은 재무성과로, 준정부기관 중 연기금운용 유형은 자산운용성과로, 여타 유형은 예산성과로 정하는 것을 원칙으로 함.

□ 현재 기관유형별로 적용하고 있는 지표는 다음과 같음.

〈표 Ⅱ-11〉 재무예산성과 지표 예

기관유형	재무예산성과 지표
공기업	부채비율, 총자산회전율, 금융비용
준정부기관(연기금제외)	총부채이자율, 매출액증가율, 예산집행률, 유동부채비율, 자산증가율, 총자산회전율, 자체사업수익,
연기금	자산운영성과

○ 공기업은 고정투자시설 등을 감안하여 총자산회전율을 택한 기관이 주를 이루고 있으며, 준정부기관(연기금 제외)은 기관별로 매우 다양한 지표를 채택하고 있지만 거의 대부분 예산집행률 지표를 적용하고 있음.

□ 재무예산성과 지표의 핵심 이슈는 다음과 같음.

○ 재무예산성과 지표를 도입한 취지는 기존의 공통계량 지표가 노동생산성과 자본생산성을 제외하고는 비용관리 지표로만 구성되어 있어 기관의 재무적 성과를 측정하는 데 충분하지 않다는 판단하에 추가적으로 핵심적인 재무성과 지표를 개발토록 한 것임.

○ 공기업들이 주로 채택한 총자산회전율은 자본생산성 지표와 매우 유사한 평가지표로서 중복평가로 평가의 실익이 거의 없는 것으로 판단됨.

○ 준정부기관이 주로 채택하고 있는 예산집행률 지표의 경우는 경기부양을 위해 공공기관의 예산 조기집행을 촉진한다는 정책적 취지에는 부합하지만 달성 난이도는 매우 낮으며 또한 예산절감액과 예산불용액의 객관적 구분이 용이하지 않는 등 지표 운영상의 문제도 나타나고 있음.

7) 정부 권장정책 이행실적

□ 정부 권장정책 이행실적 지표는 법령상 의무·권장사항 및 주요 국가정책사업 등 정부권장정책 이행실적을 평가하는데 2010년의 평가대상은 다음의 〈표 II-12〉 과 같음.

〈표 Ⅱ-12〉 정부 권장정책 평가기준

평가대상 정부 권장정책	가중치
① 중소기업제품 우선구매 (여성기업 생산품 및 신기술제품, 사회적 기업제품 구매 포함)	0.6점
② 청년 미취업자 고용 (공공기관 청년인턴제 포함)	0.4점
③ 장애인 생산품 우선구매 (자활용사촌 복지공장 생산품 포함)	0.2점
④ 장애인·고령자 의무고용	0.2점
⑤ 친환경상품 의무구매	0.2점
⑥ 국가유공자 우선채용	0.1점
⑦ 에너지이용 합리화(LED조명 보급 포함)	0.2점
⑧ 전통시장 온누리 상품권 구매	0.1점

□ 대부분 기관들이 정부 권장정책 이행에 적극적으로 협조하고 있지만 장애인 고령자 의무고용의 경우 현장 및 오지근무가 빈번한 기관의 경우 이행에 애로사항이 있는 것으로 보고되고 있음.

□ 정책소관부처에서 추진하고 있는 정책사업의 이행 여부를 기관 경영평가제도의 틀 안에 포함하는 것이 적절한지에 대해서는 추가적인 논의가 필요할 것임.

○ 공공기관의 책임경영, 자율경영을 전제로 하는 경영평가제도의 근본 취지의 관점에서는 정부 권장정책 이행실적이 평가지표로 포함되는 것은 논리적 근거가 약하다고 할 수 있음.

○ 그러나 공공기관의 공공성 역할에 대한 평가가 필요하다는 명분하에서는 정부 권장정책 이행 정도를 평가하는 것이 타당한 조치로 판단될 수 있음.

○ 다만 정책소관부처가 정책사업에 대해서 보다 책임성을 가지고 추진하여야 할 역할을 평가제도로 대체하고자 하는 개연성에 대해서는 경계하여야 할 것임.

○ 과거에도 IMF극복을 위한 구조조정 노력, 주40시간제 도입 노력, 퇴직연금 도입 노력, 공기업 선진화 이행실적 등 정부정책 이행 지표가 포함된 경우들이 있었지만 이는 개별 주무부처의 특정사업에 대한 이행을 촉진하는 차원이 아니라 보다 거시적인 차원에서 전체 공공기관이 공통으로 추진하여야 할 정책방향을 제시하는 것이었음.

Ⅲ. 공통계량지표 간 구조적 연계성 분석

□ 제II장에서 논의한 바와 같이 공통계량지표에 대하여는 지표 내용의 기관별 작합성에 대한 이슈가 제기될 뿐만 아니라 지표 간 구조적 연계성에 의한 중복평가 가능성 우려도 제기되고 있음.

○ 본장에서는 공통계량지표 중 재무지표들 사이의 구조적 연계 가능성을 간단한 사례를 통해서 살펴보고 2008년도 실제 평가결과를 활용하여 지표 간 상관성의 정도를 측정함.

1. 공통 계량지표의 상호 연계성

□ 경영평가의 공통 계량지표 및 산식은 다음과 같음.

〈표 Ⅲ-1〉 공통계량지표 산식

지표명	산식
고객만족도	고객만족도지수*0.4 + 고객만족도개선도*0.6
노동생산성	부가가치/평균인원
자본생산성	부가가치/총자산
계량인건비	인건비/매출액
계량관리업무비	관리업무비/매출액
재무예산성과	부채비율, 자본생산성, 금융비용, 예산집행률
총인건비인상률	(금년도 총인건비 - 전년도 총인건비)/전년도 총인건비
정부 권장정책 이행실적	정부정책 이행도

□ 공통계량지표 중 재무지표(financial indicator)인 노동생산성, 자본생산성, 계량인건비, 계량관리업무비, 재무예산성과, 총인건비인상률은 산식을 통해서 상호 연계되어 있음.

□ 주요 공통 계량지표의 산출 순서 및 연계성의 개요는 다음과 같음.

〈표 Ⅲ-2〉 주요 재무정보의 산출 순서

산출순서	재무정보	연계 구조
①	계량인건비	사실상 급여를 포함하여 평가대상 인건비 범위를 확정
②	총인건비인상률	① − (비정규직 인건비 + 퇴직급여 등)
③	부가가치	경상이익 + (① + 경영평가인센티브) + 기타 가산항목
④	계량관리업무비	총비용 − (① + 경영평가인센티브) − 기타 차감항목

□ 주요 재무정보는 인건비를 매개로 상호간에 유기적으로 연계되어 있으며, 이 중에서 가장 1차적인 것으로서 다른 지표들의 점수를 계산함에 있어서 기초를 형성하는 것이 바로 계량인건비 지표임.

○ 총인건비 인상률 지표의 점수 계산에 필요한 기초자료와 노동생산성(또는 자본생산성) 지표 및 계량관리업무비 지표의 점수 계산에 필요한 인건비와 관련된 기초자료는 계량인건비 지표의 점수를 계산 시 집계한 인건비 자료로부터 구하게 됨(부록 인건비 템플릿 참조).

2. 공통계량지표 간 상호연계성 예제

□ 지표 간 상호연계성을 쉽게 파악할 수 있도록 다음과 같은 가상의 재무정보를 이용하여 해당 지표의 실적을 산출토록 함.

(기본 재무정보)

계정과목		2010년		2009년	
매출액		1,000		900	
매출원가	재료비	300		250	
	인건비	250		200	
	감가상각비	40		40	
	기타경비	60	650	60	550
판매비와관리비	인건비	200		190	
	감가상각비	50		45	
	교육훈련비	20		25	
	연구개발비	10		10	
	임차료	5	285	5	275
영업외수익	이자수익	5		3	
	수수료수익	10	15	8	11
영업외비용	이자비용	10		15	
	세금과공과	8	18	6	21
경상이익		62		54	

(기타 정보)

항목	2010년	2009년
인건비 중 경영평가 인센티브상여금	40	30
퇴직급여	10	8
비정규직 인건비	20	16
평균인원(한시직 포함)	30	28
증원소요 인건비	5	
평균총자산	800	750

1) 계량인건비 산출과정

□ 계량인건비 산정을 위한 인건비는 건설중인 자산, 당기제조원가, 판매비와 관리비(혹은 영업비용), 영업외비용(특별손실 포함)에 포함된 임원, 종업원(일용잡급 포함)에 대한 급료, 임금, 제수당 등과 퇴직급여충당금전입액을 말하며, 사실상 급여의 일부로 볼 수 있는 복리후생비 부분을 포함함. 단, 인건비에 경영평가 성과급은 제외.

□ 위와 같은 산출과정을 도식으로 표현하고 위의 재무정보를 활용하여 계산한 과정은 다음과 같음.

제조원가명세서 인건비 \250
손익계산서 인건비 \200
기타 인건비

-

경영평가 인센티브 \40

2) 총인건비인상률 평가대상 인건비

□ 총인건비 인상률 산정을 위한 총인건비의 정의는 다음과 같은 공기업 · 준정부기관의 예산지침에 규정된 바에 따름.

○ 총인건비는 모든 인건비와 인건비 항목 외에 계정과목 및 명목 여하에 불구하고 임직원(정원외직원 제외)의 소득세법상 근로소득에 해당하는 모든 항목을 포함함. 다만, 퇴직급여충당금, 경영실적평가 및 직무수행실적평가 성과급은 제외.

□ 위와 같은 산출과정을 도식으로 표현하고 위의 재무정보를 활용하여 계산한 과정은 다음과 같음.

제조원가명세서 인건비 \250
손익계산서 인건비 \200
기타 인건비

-

경영평가 인센티브 \40

-

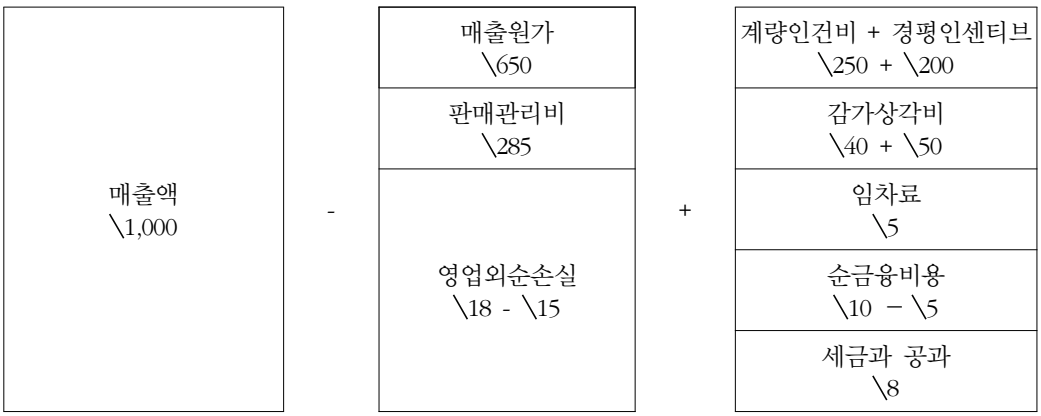
비정규직 인건비 \20
퇴직급여 \10
증원소요 인건비 \5

3) 부가가치의 산출과정

□ 부가가치는 손익계산서와 제조원가보고서상에 계상된 다음 항목의 합으로 구성

- 손익계산서상의 경상이익
- 인건비 : 인건비의 정의 참조(건설중인 자산에 포함된 인건비는 제외)
- 순금융비용 : 손익계산서상의 이자비용(사채이자 포함)에서 수입이자와 할인료(유가증권이자 포함)를 차감한 금액
- 임차료 : 동산, 부동산, 임차료 및 특허권 등 각종 권리 사용료
- 세금과 공과
- 감가상각비 : 유형 및 무형자산의 상각비

□ 위와 같은 산출과정을 도식으로 표현하고 위의 재무정보를 활용하여 계산한 과정은 다음과 같음.



○ 부가가치 산출과정의 가산항목인 인건비에 계량인건비뿐만 아니라 경영평가인센티브가 포함되는 이유는 계량인건비 산출과정에서 전체 인건비에서 경영평가인센티브를 제외하였던 것을 복귀시키기 위한 조치임.

4) 계량관리업무비 산출과정

□ 관리업무비는 제조원가명세서(또는 이와 유사한 명세서)상의 경비와 손익계산서상의 판매비와 관리비의 합계액에서 다음 항목을 제외

- 인건비 (건설중인 자산에 포함된 인건비는 제외)
- 감가상각비(사업비와 제조원가에 해당되는 것에 한함)
- 교육훈련비
- 연구개발비

□ 위와 같은 산출과정을 도식으로 표현하고 위의 재무정보를 활용하여 계산한 과정은 다음과 같음.

매출원가 \650
판매관리비 \285
영업외비용 \18

-

인건비 \250 + \200
재료비 \300
감가상각비 \40 + \50
교육훈련비 \20
연구개발비 \10

3. 공통계량지표 간 상호연계성 평가

□ 지표들 사이에 연계성이 존재한다는 것과 중복성이 존재한다는 것은 엄연히 구별하여야 할 속성임.

○ 연계성이란 지표와 지표 사이에 일정한 연결고리가 존재한다는 의미로서 가치중립적인 현상인데 이러한 연결고리가 지표값에 미치는 영향이 완벽하게 동일한 경우 중복성이 존재한다고 할 수 있음.

○ 지표 간 중복성이 발견되면 보다 대표성이 있고 측정의 신뢰성이 있는 지표로 단순화하는 것이 바람직하겠지만 그렇지 않은 경우의 지표 간 연계성은 지표 간 상충효과(trade-off)에 의한 균형 확보, 실적의 자동 검증 등을 가능하게 하는 유용한 수단이 될 수 있음.

□ 경우에 따라서는 한 지표를 의미있는 두 개의 지표로 분해하여 연계성의 묘를 살리기도 하는데 재무지표로는 수익성 측정을 위한 대표 변수인 총자본이익률(return on investment)의 분해를 예로 들 수 있음.

○ 총자본이익률은 순이익/총자산으로 계산되는데 이는 (순이익/매출액) * (매출액/총자산)으로 분해할 수 있음. 이러한 분해를 통해서 총자본이익률은 매출총이익률 * 총자산회전율로 표현이 가능하고 총자본이익률을 증가시키기 위해서는 매출총이익률 혹은 총자산회전율을 높여야 한다는 보다 설득력 있고 상세한 분석이 가능해짐.

□ 경영평가 공통계량지표 간 상호연계성을 평가하면 다음과 같음.

〈표 Ⅲ-3〉 공통계량지표 간 상호연계성

연계구조	연결고리	평가
계량인건비 – 총인건비인상률	경평인센티브 제외 인건비	비정규직 및 퇴직급여 제외하고는 평가대상 중복
계량인건비 – 부가가치	경평인센티브 포함 인건비, 매출액	중립
계량인건비 – 계량관리업무비	경평인센티브 포함 인건비, 매출액	중립
부가가치 – 계량관리업무비	평가대상 관리업무비, 매출액	관리업무비 절감 부가가치 증대로 연결
자본생산성 – 총자산회전율	총자산, 매출액	평가대상 상당 중복
부가가치 – 매출액증가율	매출액	평가대상 일부 중복

□ 노동생산성, 계량인건비, 계량관리업무비는 인건비 이외에 매출액으로 연계되어 있음. 인건비는 부가가치, 관리업무비를 계산하는 과정에서의 필요한 중간 요소로 부가가치와 관리업무비의 크기를 좌우할 수 있는 동인은 아닌 반면 매출액은 부가가치, 계량인건비 및 계량관리업무비 실적을 향상시킬 수 있는 동인이 됨.

□ 계량인건비와 총인건비인상률, 자본생산성과 총자산회전율, 부가가치와 매출액증가율은 평가대상이 상당부분 혹은 일부분이 겹쳐서 구조적으로 평가의 중복성이 나타나므로 평가지표의 단순화를 위한 통합이 가능한 영역이 됨.

□ 위의 선험적 논의를 바탕으로 연계지표 사이에 실질적으로 득점의 상관성 정도가 어떠한지 2008년도의 평가결과를 공기업과 준정부기관으로 구분하여 집계한 정보는 다음과 같음.

〈표 Ⅲ-4〉 2008년 공기업 공통계량지표 간 상관관계 분석

공기업	노동 생산성	자본 생산성	계량 인건비	계량 관리업무비	총인건비 인상률
노동생산성	1				
자본생산성	0.6707***	1			
계량 인건비	0.3013	-0.0130	1		
계량관리업무비	-0.1880	-0.2820	0.0294	1	
총인건비 인상률	-0.1100	-0.1870	-0.0310	0.1252	1

주: 유의수준 1%, ** 유의수준 5%, * 유의수준 10%

〈표 Ⅲ-5〉 2008년 준정부기관 공통 계량지표간 상관관계 분석

공기업	노동생산성	계량 인건비	계량 관리업무비	총인건비 인상률
노동생산성	1			
계량 인건비	0.2951***	1		
계량관리업무비	0.1632	0.5639***	1	
총인건비 인상률	-0.0160	0.3753***	0.2405**	1

○ 앞서 논의한 바와 같이 분자에 부가가치를 공유하는 노동생산성과 자본생산성은 1% 유의수준에서 0.67이라는 높은 상관관계를 보이고 있음.

○ 계량인건비와 계량관리업무비는 분모의 매출액이 공통요소이므로 동일한 방향성이 예상되었는데 공기업에서는 유의적인 결과를 얻지 못했으나 준정부기관에서는 유의한 상관관계가 있음을 발견하였음.

- 준정부기관의 상당수는 위탁집행형으로 인건비와 관리업무비가 유사한 비율로 사업규모에 연계되는 경향이 강한 반면, 공기업의 경우 인력 외에 대규모 자본지출이 요구되는 등 사업구조가 복잡하므로 분자요소인 인건비와 관리업무비의 발생 연계성이 상대적으로 낮기 때문인 것으로 판단됨.

○ 매우 강한 상관관계가 예상되었던 계량인건비와 총인건비인상률 지표의 경우 준정부기관에서는 예상된 결과가 관측되었으나 공기업에서는 유의한 관계를 발견하지 못함. 공기업의 경우 매출액의 변동성이 준정부기관에 비하여 크기 때문에 매출액 대비 인건비 비율로 통제하는 계량인건비의 통제 가능성이 낮은 반면 위탁형 준정부기관의 경우 매년 일정한 규모의 사업예산에서 차지하는 인건비 비중이 안정적이므로 정부지침 준수 여부를 체크하는 총인건비인상률과 상관성이 높은 것으로 나타나고 있음.

Ⅳ. 계량평가 개선방안 제시

1. 계량평가 개선을 위한 방향성 설정

□ 공공기관의 계량평가 개선방향에 대해서 동일 이슈에 대하여 다음과 같은 상반된 시각이 존재함.

• 객관성, 단순성 – 평가영역, 가중치, 평가방법의 통일	• 경직성 –기관 특성, 환경 무시한 일원화
• 성과(outcome)지표 강조 – 기관 존재가치의 확인	• 단기지표 강조 –성과창출 시기의 불확실성
• 측정의 신뢰성 –재무지표의 강조	• 공익성 무시 –기술지표의 객관적 검증 가능성
• 계량과 비계량의 연계성 강화	• 평가부담의 가중
• 수익성과 공익성의 조화	• 공익성 측정의 어려움
• 변별력 확보	• 계량지표의 평가결과 주도
• 통제불능 요인의 조정	• 책임경영, 경영자율권 보장
• 기관 간 형평성 제고	• 기관 특성 반영

○ 평가제도 운영의 원활화 목적하에 평가제도 및 지표의 객관성, 단순성 제고를 위하여 평가영역, 가중치, 평가방법을 통일하자는 제안에 대해서는 기관의 개별 특성을 무시하고 일원화를 시도하여 평가제도가 경직적으로 운영된다는 상반된 시각이 제시됨.

○ 기관의 궁극적 존재 목적인 성과(outcome)지표를 발굴하고 평가하여야 한다는 당위론에 맞서 성과창출 시기가 불확실하므로 평가의 동기 부여 목적을 위해서는 해당 시기의 단기성과에 초점을 맞추어 평가하여야 한다는 주장이 제기됨.

○ 계량과 비계량지표 간의 연계성을 제고하여야 한다는 당위론에 맞서 양 지표를 동시에 평가하기에는 현재와 같은 비상설기구인 평가단의 실정을 감안할 때 평가부담이 가중된다는 주장이 제기됨.

○ 공공기관의 본질적 특성인 공익성과 수익성의 조화를 평가하여야 한다는 주장에 대해 객관적이고 신뢰성 있게 공익성을 측정하기가 곤란하다는 현실적 비판이 제기됨.

○ 평가결과의 기관 간 변별력을 확보하여야 하고 이를 위해서 중심화 경향의 위험에 덜 민감한 계량지표를 강화하여야 한다는 주장에 맞서 계량지표가 평가결과를 주도하는 것은 문제라는 주장이 제기됨.

○ 공공기관이 정부정책 등의 이행을 통해서 어쩔 수 없이 감당하게 되는 통제불능 요인은 평가에서 고려 혹은 제외하여야 한다는 주장에 대하여 공공기관의 자율경영 및 책임경영을 강조하기 위해서는 정부정책의 영향을 감당하는 능력도 평가하여야 한다는 주장이 제기됨.

□ 현재 평가제도 및 편람이 복잡하게 된 이유 중 하나는 위와 같은 상반된 시각에 대하여 일관된 방향성을 사전에 제시하기보다는 상황논리에 따라서 혹은 기관별로 미봉적인 개선방향을 도출한 것에도 원인이 있음.

○ 공공기관 관리정책과 일관된 방향에서 평가제도가 운영될 때 평가제도의 목적성, 안정성, 기관의 수용성을 동시에 확보할 수 있을 것임.

2. 공통지표의 평가 중복성 해소

□ 공통계량지표는 앞절에서 논의한 바와 같이 지표의 평가대상 영역의 중복성을 해소하여 공공기관의 평가부담을 완화하는 것이 필요함.

○ 경영효율성 계량지표는 공기업의 경우 7개, 준정부기관의 경우 자본생산성을 제외한 6개 지표로 구성됨.

○ 경영효율성 계량지표는 성과지표로 비계량지표와의 연계성을 분석하면 다음과 같음.

지표명	비계량지표 연계성
노동생산성	재무예산관리, 조직/인력관리, 성과관리
자본생산성	재무예산관리, 성과관리
계량 인건비	조직/인력관리, 보수관리, 노사관리
계량 관리업무비	재무예산관리
총인건비 인상률	조직/인력관리, 보수관리, 노사관리
재무예산(자산운용)성과	재무예산관리
정부 권장정책 이행실적	

- 노동생산성과 자본생산성은 각각 인당 부가가치와 투입자산 대비 부가가치로 측정한 경영효율성의 대표적인 지표로 부가가치를 제고하기 위해서는 전사적인 성과관리시스템이 필수적이고 인력관리 및 투자관리를 통하여 적정인력 및 적정투자 유지가 필요함.
- 계량인건비와 총인건비인상률은 해당 인원규모 및 인건비 수준 및 항목의 관리를 필요로 하므로 조직/인력관리, 보수, 노사관리와 연계되어 있음.
- 계량관리업무비는 인건비, 감가상각비 등 필수 비용을 제외한 기타 경상경비의 관리 노력을 평가하게 되므로 예산절감 실적을 평가하는 재무예산관리와 연계되어 있음.
- 재무예산관리는 기관의 특성에 따라 자산회전율, 금융비용, 부채비율, 예산집행률 등을 평가하므로 재무예산관리와 연계되어 있음.

□ 경영효율성 계량지표에 대한 대표적인 문제점으로 평가지표 간 중복성이 제기되고 있음.

○ 부가가치를 제고하기 위해서는 매출액 증가, 관리업무비 절감이 필요함.

○ 노동생산성 제고를 위해서는 인력 감축, 자본생산성 제고를 위해서는 시설투자 감축이 필요함.

○ 한편 관리업무비 절감 노력은 계량관리업무비에서도 평가를 받게 되며, 인력 감축에 따른 인건비 절감노력은 계량인건비에서, 시설투자 감축노력은 자산회전율에서도 평가를 받게 됨.

○ 또한 계량인건비와 총인건비인상률관리 지표는 평가대상 인력과 비교대상 인상률의 차이를 제외하고 거의 유사한 평가라고 할 수 있음.

□ 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 개선방안을 제시함.

현재	개선안 1	개선안 2
• 노동생산성, 자본생산성 • 계량인건비, 계량관리업무비 • 총인건비인상률, 정부정책이행 • 재무예산성과	• 노동생산성, 자본생산성 • 총인건비인상률, 계량관리업무비, 정부정책이행 • 재무예산성과	• 노동생산성 • 총인건비인상률, 계량관리업무비,정부정책이행 • 재무예산성과

□ 제1안은 계량인건비 지표를 폐지하는 방안으로 총인건비인상률 지표에서 정규직 인건비를 정부 가이드라인에 맞추어서 통제하고 있으므로 현재의 계량인건비 중 비정규직 인건비를 계량관리업무비에 포함하여 평가하되 계량인건비 지표는 폐지하는 방안임.

□ 제2안은 제1안에서 공기업의 자본생산성 지표를 폐지하는 방안으로 공기업의 경우에 재무예산성과 지표의 대표지표로 자본생산성과 유사한 총자산회전율을 평가로 대체하는 방안임.

- 이외에도 계량관리업무비 지표는 명시적으로 폐지하되 노동생산성 지표의 평가시 전년 대비 계량관리업무비 절감 실적에 따라 노동생산성 평가결과를 차등화하는, 이른바 부가가치 적정성 평가도 고려할 수 있음.

3. 주요사업성과 지표의 변별력 및 난이도 강화

□ 경영효율화 영역의 고객만족도를 제외한 나머지 공통계량지표의 기관 간 변별력은 큰 문제가 없는 데 반해서 주요사업성과는 대부분 기관이 만점에 근접한 득점을 받는 등 지표 변별력에 심각한 문제가 제기되고 있음.

○ 공공기관의 존재 목적사업에 대하여 거의 대부분 기관이 만점을 득점함으로써 해당 영역에 대하여 평가 무용론이 제기되기도 함.

○ 주요사업지표를 기관이 스스로 선정하는 점, 측정 및 득점이 상대적으로 용이한 투입지표 혹은 산출지표 위주로 지표가 개발되는 점 등이 주요인으로 판단됨.

□ 이러한 문제를 해소하기 위해서는 다음과 같은 두 가지 접근방법이 요구됨.

○ 첫째, 단기적인 접근방법으로 현재 평가방법에서 득점 난이도를 상향하는 조정하는 방법으로, 목표부여 및 목표부여(편차)의 경우 상향 최고목표를 110% 및 1σ에서 115% 및 1.5σ로 높이는 방안임. 반대로 하향지표의 경우에도 동일한 방식으로 난이도를 상향조정함.

○ 난이도의 조정폭에 대해서는 세밀한 시뮬레이션이 필요할 것이지만 현재의 최고목표 수준에서 만점을 득점하는 기관의 수가 압도적인 사실로 미루어 난이도 자체를 높이는 방안의 적절성은 인정됨.

○ 둘째, 중장기적인 접근방법으로 현재 기관장평가 및 재정사업자율평가에서 적용하고 있는 적정성 평가를 도입하는 방법임. 지표산식이 성과(outcome)를 측정하는지, 지표는 대표성이 있는지, 목표수준은 도전적이고 목표수준 산출과정은 체계적인지, 비계량지표와 연계성이 확보되어 있는지 등을 비계량적으로 평가하여 기관이 제시한 실적을 재평가하는 방식임.

4. 계량평가제도 운영의 개선방안

1) 계량평가지표의 제정 방법의 개선

□ 주요사업지표의 경우 거의 대부분 기관에서 지속적으로 95점 이상의 고득점을 기록하여 평가의 변별력이 상실하고 있다는 지적이 있음.

○ 이러한 고득점은 공공기관이 목적사업을 충실히 수행하고 있다는 증거일 수도 있지만 한편으로는 현재 설정된 지표 혹은 평가방법이 득점이 용이하게 구성되었을

가능성도 있음.

○ 주요사업지표는 기관이 스스로 개발하고 제시하며 평가단의 목적사업 여부, 중요성, 측정가능성, 지속가능성 등을 판단하여 지표로 확정

□ 대부분 한번 제정된 지표는 사업의 폐지, 한계 지표 등의 상황이 아니면 원안을 그대로 유지하되 통제불능 사유의 조정을 위하여 세부적인 조건이 점진적으로 추가되는 경향이 있음.

○ 이러한 문제를 해결하기 위한 하나의 방안은 현재와 같이 평가지표의 제정 및 개정 과정을 bottom up 방식에 의하여 피평가기관의 주도하는 것이 아니라 평가주체가 top down 방식으로 주도하는 것이 필요함.

○ 과거에도 평가지표 개선 과정에서 평가단은 지표 개선의 기본 원칙, 평가방법의 선택 및 통일, 지표 수의 축소 등 일부 top down 방식을 적용하기도 하였지만 전체 지표를 대상으로 적합성, 난이도, 형평성 등의 관점에서 세부적인 검토를 통해 실질적인 지표 개선을 주도한 경우는 없었음.

○ 물론 현재도 지표개선 과정 중에는 기관이 제시한 의견에 대하여 적합성, 난이도, 형평성 등의 관점에서 심의를 하지만 결국은 기관이 제시한 의견만을 대상으로 한다는 점에 한계가 있음.

○ 본보고서가 논의하는 top down 방식은 현재 지표를 대상으로 평가단이 사전 검토를 통해서 개선안을 도출하고 이를 바탕으로 기관과 협의하는 방식을 의미함.

○ 한편, 평가단은 상설기구가 아닌 관계로 최초 평가지표 제정 시를 제외하고 전체 기관에 대해서 평가지표의 합리성 여부를 체계적 · 심층적으로 검토할 수 있는 물리적 환경을 확보할 수 없음.

○ 공공정책연구센터와 같은 상설 조직에서 평가지표 개선에 대한 기초안을 마련하는 것이 현실적인 대안이 될 것임.

□ 현재의 평가지표에 대한 기초 조사를 위해서는 다음과 같은 조사표를 제안함.

지표명/속성	내용 적합성	대표성	투입/산출/결과	단순/복합	수익성/공공성	통제 가능성	측정 가능성	득점 난이도
교통사고 건수	상	상	결과	단순	공공성	하	상	상

○ 우선 지표가 당해기관의 주요 목적사업에 대한 성과를 측정하는 데 적합한지를 평가하는 것이 필요하며 이어서 해당 지표가 대표성이 있는지를 판단함.

○ 보다 구체적으로 지표의 측정대상, 단순/복합, 지표운용 목적, 기관의 통제 가능성, 지표산식의 측정 가능성, 득점 난이도 등을 판단하고 이러한 결과를 종합하고 기관간 형평성 등을 고려하여 지표 개선을 위한 기초자료로 활용가능함.

2) 경영평가정보시스템의 보완 및 활용

□ 현재 기획재정부는 경영평가정보시스템(pais)를 구축하여 운영하고 있으나 다음과 같은 기능 보완 및 활용이 요망됨.

○ 현재는 기관이 제출한 실적보고서가 파일로 탑재되어 있고, 기관이 제출하고 평가단이 확정한 계량산출 기초자료가 수록되어 있음.

○ 계량평가의 실사를 통해서 기관이 제출한 실적이 수정, 보완, 조정된 내용들은 하드카피 형태의 평가조서로 기록 보관되고 있는데 평가기관 수가 증가하고 평가기간이 누적되면서 평가조서를 보관할 물리적 공간 확보에 문제가 발생하게 됨.

○ 평가조서상의 조정 내용은 계량평가의 핵심적인 내용이므로 평가위원 간 정보공유가 매우 중요하므로 pais 내에 계량평가조서를 전자문서로 탑재할 수 있는 기능을 추가하는 것이 필요함.

○ 평가조서 외에 지표 개선과 관련한 조서도 전자문서로 탑재하여 기관이 동일한 사유로 기각된 의견을 반복하여 요청하는 비효율을 해소하는 것도 필요함.

○ 현재 pais는 평가결과의 단순한 집계만 가능할 뿐 추가적인 분석기능이 존재하지 않음. 최소한 평가유형별, 평가영역별, 평가방법별, 연도별 비교 분석이 가능한 모듈을 설치하면 경영평가 결과의 종합적 분석에 상당한 도움을 줄 수 있을 것임.

3) 계량평가 목적 및 취지에 대한 근본적 재검토

□ 경영평가의 근본적 취지는 사전적으로는 바람직한 평가지표 설정을 통해서 기관의 건전한 발전을 유도하고 사후적으로는 공정한 성과평가에 기초한 보상으로 지속적인 동기부여를 가능케 하는 것임.

□ 민간기업과 달리 공공기관은 본질적으로 정부의 정책사업을 대행하는 특징을 지니고 있으므로 시장환경의 변화 외에 정책환경의 변화라는 위험요인이 추가됨.

○ 현재 공공기관 경영평가 계량지표 운영의 기본 방향은 정책환경의 변화에 따른 영향을 평가에서 최소화하며 선별적으로 시장환경 변화의 영향도 보정해 주는 것임.

○ 정책환경 변화의 영향은 상대적으로 명백하며 측정이 용이한 반면 시장환경 변화의 영향은 식별 가능성 및 측정 가능성이 저하되기 때문임.

□ 경영평가의 경험이 축적될수록 기관은 매우 세부적인 수준까지 정책환경 변화의 영향 보정을 요청하고 있으며 이러한 현상이 평가편람에 과도한 예외사항으로 반영되고 있음.

□ 정책환경의 변화에도 불구하고 가감없이 경영성과, 특히 재무성과는 산출하는 것이 중요함.

○ 재무성과를 지나치게 보정할 경우 기관의 장기적 재정건전성에 대한 명확한 정보를 왜곡하는 부작용이 발생할 수 있음.

□ 경영평가제도 틀 내에서 해결하든 아니면 일종의 조기경보시스템을 구축하든 핵심적인 재무성과는 시장환경의 변화 및 정책환경의 변화에 대한 영향을 보정하지 않고 산출토록 하여 재무적 실상을 바로 파악할 수 있는 기회를 제공하여야 할 것임.

참고문헌

김재훈 외,『정부투자기관 관리체계 개선연구』, 한국행정연구원, 1995
민주노총,『정부산하기관 경영평가 연구보고서』, 2005
삼성경제연구소,『공기업평가 심사정책기준의 개선방향』, 2004
한국공기업학회,『우리나라 공기업관리제도의 평가』, 2003
한국개발연구원,『정부투자기관관리제도의 문제점과 개선방향에 관한 연구』, 1981

부록 1
2009년 계량평가 Guidebook
– 공기업·준정부 공용 –

2010. 3

기획재정부
경영평가단

목 차

Ⅰ. 계량평가 관련 공통절차 ····· 57
1. 평가관련자료 입수 및 숙독 ····· 57
2. 기관현황 파악 ····· 57
3. 변경된 경영목표지표의 평가 ····· 58
4. 자료의 일관성 ····· 58
5. 전기오류수정 ····· 58
6. 기관 제시실적의 실사방향 ····· 59
7. 편람상 명시된 조정사항 이외에 경영외적 요인 등 기관 제시자료에 대한 조정이 있을 경우 ····· 59
8. 쟁점사항 및 공통사항에 대한 총괄반 협의 ····· 59
9. 독립성 확보 ····· 60
10. 보조자의 역할 한정 ····· 60
11. 기관의 설명기회 부여 ····· 60
12. 기타 평가시 주의사항 ····· 60

Ⅱ. 계량지표별 실무 가이드 ····· 61
1. 주요사업 지표 ····· 61
2. 공통지표 ····· 64

Ⅲ. 조서 작성지침 및 체계 ····· 76
1. 평가조서 작성지침 ····· 76
2. 평가조서 체계 ····· 77
1. 2009년도 계량평가 결과요약표 ····· 89
2. 2009년 계량평가결과 요약표(중간보고 1차) ····· 90

Ⅳ. 2011년도 경영실적 평가편람 계량지표 개선 방향 ····· 113
1. 주요사업 계량지표의 문제점 ····· 113
2. 주요사업범주 평가지표 검토기준 ····· 114
3. 업무효율지표 검토기준 ····· 117
4. 재무예산성과지표 작성방법 ····· 118

Ⅴ. 작업양식 ····· 120

Ⅰ. 계량평가 관련 공통절차

1. 평가관련자료 입수 및 숙독

아래의 평가 관련자료를 반드시 입수하여 숙독한 후 평가작업에 임한다.

(1) 09년도 경영평가 편람
(2) 09년도 경영실적 보고서
(3) 결산서, 외부감사보고서
(4) 주무부처 또는 감사원 지적사항
(5) 09년도 경영목표 (변경내용 포함)
(6) 전기조서 참조

- 평가편람 등 평가체계의 이해
  - 기관의 평가보고서 : 재무제표
  - 평가편람 : 기업회계기준
  - 계량지표 평가개선 방안 연구 : 기준해석 및 실무의견서
  - 계량반 업무 편람 : 회계감사기준 및 준칙
  - 계량평가결과 요약표 : 감사보고서

2. 기관현황 파악

개별지표와 관련된 업무내용을 파악하고 과거연도와 평가연도 간에 동 업무내용 상의 변동사항을 확인한다. 이울러 회계방침의 변경 여부를 조사하여 평가반영 여부를 판단한다.

3. 변경된 경영목표지표의 평가

경영목표 변경이 불가피하여 준정부기관의 이사회, 기획재정부, 주무부처 등을 통해서 경영목표의 변경이 승인된 경우에는 승인 과정의 합규성 여부를 판정하여 변경된 경영목표를 적용하여 평가한다. 또한 목표 대 실적 및 목표 부여지표의 평가 시 경영평가편람의 공통평가방법을 숙지하여 평가한다.

4. 자료의 일관성

일부 기관의 경우 전년도와 당연도의 자료의 자릿수를 변경(예, 백만원→천원, 천원→백만원)하는 사례, 또는 평균인원의 산정시 소숫점을 변경하는 사례

○ 제시자료의 통일을 위하여 모든 기관에 백만원 단위 또는 천원 단위로 통일

5. 전기오류수정

- 감사보고서 입수 및 주요사항 파악 (감사의견, 전기재무제표의 수정 여부 등)
- 전기오류수정의 처리방법

  오류가 발견된 해당연도에 일괄 처리, 차연도 평가시 오류가 발생한 각 연도에 소급 반영(오류의 원인 및 향후 처리에 대해 조서에 구체적으로 기술 필요)
- 전기오류 수정의 경우 당해 조서에 오류의 원인, 그리고 처리내용을 구체적으로 기

○ 구체적이지 않은 예

계량인건비 템플릿의 수정이 있을 경우 “전기 인건비 집계의 오류”로 기재

- 편람 변경 및 편람 해석사항의 변경은 전기오류에 해당하지 아니하며, 이는 소급 반영

6. 기관 제시실적의 실사방향

기관 제시실적은 기관에 가장 유리하게 보고되었다고 전제하고 실적 구성내용을 심도있게 검증하여야 하며, 기관에 불리하게 작용하는 문제점의 불합리성 여부를 판단할 경우에도 지표 설정의 근본취지나 상대적으로 유리하게 평가되는 다른 지표의 영향 등을 검토하여야 한다.

7. 편람상 명시된 조정사항 이외에 경영외적 요인 등 기관 제시자료에 대한 조정이 있을 경우

기관의 노력에 의하여 나타난 결과와 경영외적 요인에 의하여 발생한 결과를 구분하는 것이 현실적으로 매우 어렵기 때문에, 기관이 단순히 경영외적 요인에 의하여 발생한 결과라고 주장한다고 해서 평가에서 조정하여서는 안됨.

만일 평가에서 반드시 조정하여야 할 필요가 있을 경우에는 조정한 이유에 대해 충분한 설명이 필요하며, 이를 조서 및 보고서에 구체적으로 기술하여야 함.

또한 팀원은 쟁점사항으로 팀장에게 제출하여 총괄반 차원에서 협의가 될 수 있도록 한다.

8. 쟁점사항 및 공통사항에 대한 총괄반 협의

팀장(간사)은 팀원이 제기한 문제 중에서 기관 간의 형평이나 또는 일관성 있는 평가를 위하여 토의되어야 할 것으로 판단되는 사항에 대하여서는 반드시 팀장회의 시에 총괄반과 협의한다.

9. 독립성 확보

평가업무와 관련하여 외관상뿐만 아니라 사실상의 독립성을 확보할 수 있도록, 사소한 부분까지 세심한 노력을 기울여야 한다.

10. 보조자의 역할 한정

조교나 업무보조원을 쓸 경우에는 이들의 역할을 단순업무에 한정시키고, 실사 시 이들로 하여금 질문을 하게 하거나 판단을 요하는 업무를 수행하게 하는 등의 적극적 역할을 맡기는 것을 삼가한다.

11. 기관의 설명기회 부여

기관이 경영실적에 대한 설명을 하고자 할 때는 가능한 한 적극적인 자세로 기회를 부여

12. 기타 평가시 주의사항

– 평가기준의 계속성 유지 확인

부가가치산정기준, 관리업무비 등 지표 계산근거가 전년도와 동일한지 확인하고, 상이한 경우 논리적 보완 및 과거 사례 검토 필요

– 평가산식과 관련된 계정금액의 완전성 확인

계량인건비, 인건비인상률 등 지표의 계산 시 급여성 복리후생비로 분류되어야 할 항목이 비급여성으로 분류하여 누락되었는지 여부를 반드시 검토

Ⅱ. 계량지표별 실무 가이드

1. 주요사업 지표

(1) 주요사업 지표의 정의

기관의 주요사업 추진활동의 적정성 · 효율성과 사업 환경변화 및 장애요인에 대한 대응에 관하여 평가한다.

(2) 주요사업 지표 평가절차

주요사업 지표는 기관별로 약 5~7개의 상이한 지표들로 구성되어 있으므로 해당 지표별로 사업의 성격, 지표의 취지와 산식, 세부 평가범위 및 실사확인 대상자료 등을 사전에 편람과 전기조서 등을 통해 숙지하고 평가한다.

1) 지표의 이해

① 해당 주요사업성과 지표의 사업 성격과 지표의 취지 및 산식을 경영평가 편람 및 전기조서 확인과 질문 등을 통하여 이해한다.
② 전기 평가조서를 통해 해당 지표의 구체적 평가범위와 기관이 제시한 자료를 이해한다.
③ 지표와 관련된 업무내용을 파악하고, 동 업무내용의 전년도와 평가년도의 변경여부를 확인한다.
④ 신설 지표의 경우에는 지표 신설 당시 제출된 자료를 수령 검토하여 지표의 취지에 따라 지표산식이 이루어졌는지, 구체적 평가 대상범위가 일치하는지를 검토한다.

⑤ 지표에 대한 다음과 같은 일반사항을 검토하고, 그 내용이 평가연도 실적지표에 미치는 영향을 검토한다.

- 회계방침의 변경 여부
- 전기의 문제사항
- 감사원 등 관련부서로부터의 외부 지적사항

2) 지표 실사

① 제시된 평가 자료가 경영평가 편람에 의거하여 작성되었는지의 여부를 확인한다.

② 지표 구성항목의 실적에 대하여 결산서 및 기타 관련 증빙대사를 통해 적정성을 검토한다.

③ 실적확인을 위한 작업량이 많을 경우, 특정 항목을 추출하여 보조자료 혹은 부속자료 등을 통하여 이상 유무를 검증하고 이상이 발견될 경우 타항목에 대하여 확대 검증한다.

④ 전년도 평가자료에 나타난 과거 실적과 평가연도의 평가 자료상의 과거연도 실적이 일치하는지 여부를 파악하고 차이가 있을 경우 그 원인을 규명한다.

⑤ 전년 대비 편람상 변경사항이 없는 경우, 당년도 세부 평가항목이 전년도와 일치하는지 확인한다.

⑥ 전년 대비 편람상 변경사항이 있는 경우, 변경사항이 적절히 반영되었는지 확인한다.

⑦ 전년 대비 당기 실적의 중요 변동원인을 파악한다.

⑧ 필요한 경우 추세분석, 비율분석, 회전율분석 등의 분석적 기법을 활용하여 지표 구성항목의 연도별 변화에 대한 이상항목의 유무검토 및 원인을 규명한다.

3) 지표 득점계산 및 이상항목 파악

① 기관제시 평점 계산이 편람에 근거하여 이루어졌는지 파악한다.

- 표준치 계산검증
- 평점계산의 검증

② 목표부여(편차) 지표의 경우, 과거 3개년 이내에 '편차'가 기준치의 5% 미만이나 5%를 적용한 경우, 평가년도 편차가 편람에 따라 적용되었는지 확인한다.
③ 지표 실사시 파악된 오류사항을 반영하여 득점을 재계산한다.
④ 지표 실사시 기관의 통제불능으로 인해 편람과 다르게 작성한 항목을 고려하는 경우의 득점을 재계산한다.
⑤ 지표 세부산식상 이상항목(예: 기준치 등 목표치가 음(-)으로 설정된 경우 등) 의 존재유무를 확인한다.

4) 지표 평가 마무리(Wrap-up)

① 실적보고서상의 중요 항목과 기관제시 데이터간의 Reference가 적절히 이루어졌는지 확인한다.
② 목표 대비 실적을 비교하여 득점계산이 적절히 이루어졌는지 검토한다.
③ 실사 수정사항이 적절히 집계되고 평가결과에 반영되었는지 확인한다.
④ 편람과 상이하거나 다른 방법으로 평가된 경우, 쟁점 해소회의에서 논의할 수 있도록 관련사항을 이해하고 준비한다.
⑤ 목표의 적정성 여부를 검토하고 목표설정이 너무 안이하다고 판단되는 경우에는 중간보고서 내용에 포함하거나, 혹은 차년도 평가편람 반영을 위한 건의사항에 포함한다.
⑥ 지표의 평가 및 확정 과정에서 조서가 수 차례 변경된 경우, 해당 조서는 '기관 최초제시'와 '최종 확정'만 남기고, 중간에 검토되었던 불필요한 조서는 삭제한다.

2. 공통지표

(1) 노동생산성

1) 지표의 정의 및 산식

기관의 종합적인 노동생산성 향상 실적에 관하여 평가한다.

세부 평가내용	① 노동생산성은 기관이 창출한 부가가치를 평균인원으로 나누어 산출 $\text{노동생산성} = \frac{\text{부가가치}}{\text{평균인원}}$ ② 부가가치 산출시 기관이 통제할 수 없는 외부적 요인은 제외 ③ 평균인원은 기초와 매월말 인원 합계를 13으로 나누어 산출하되, 정규직뿐만 아니라 비정규직도 포함한다.

2) 노동생산성 평가절차

① 경영평가정보시스템(pais.go.kr)에서 최종 확정된 전연도 자료를 입수하여 평가연도의 실적보고서상에 제시된 과거연도 자료의 일치 여부를 확인하고, 불일치할 경우 그 원인에 대해 기술
② 평가보고서에 기재된 평가방법이 기관평가편람의 평가방법과 일치하는지를 확인
③ 지표의 평가방법, 산식 및 세부 구성내용이 편람의 내용과 다르게 작성된 것이 없는지를 담당자에게 질문
④ 평가보고서에 기재된 부가가치 산식이 기관평가편람의 부가가치 산식과 일치하는지를 확인
⑤ 평가보고서에 제시된 평가연도의 부가가치의 구성요소가 손익계산서 및 제조원가명세서상의 금액과 일치하는지를 확인

가. 경상이익(세전이익) : 손익계산서의 세전이익과 일치

나. 인건비 : 계량인건비 템플릿의 인건비 총계와 일치. 단, 이익잉여금으로 처리한 인건비 및 건설중인 자산 등 타계정으로 대체된 인건비는 손익계산서에 인건비로 표시되지 않았으므로 가산하는 인건비에서 제외함.

다. 순금융비용 : 손익계산서의 이자비용(할인료 등 포함)과 이자수익의 차이금액과 일치. 차이금액이 음수(-)인 경우에도 동 금액을 기재함.

라. 임차료 : 판매비와 관리비 및 제조원가명세서의 임차료 합계와 일치. 단, 세부 합계잔액시산표, 결산서 등 기관의 결산관련 자료에서 임차료의 세부 내역을 확인하고 임차료에 해당하지 않는 항목이 임차료에 포함된 경우 동 금액을 제외함.

마. 세금과 공과 : 판매비와 관리비 및 제조원가명세서의 세금과공과 합계와 일치. 단, 세부 합계잔액시산표, 결산서 등 기관의 결산관련 자료에서 임차료의 세부 내역을 확인하고 세금과공과에 해당하지 않는 항목(예, 전화요금, 전력요금 등 SOC 관련 요금 및 화재보험료 등)이 세금과공과에 포함된 경우 동 금액을 제외함.

바. 감가상각비 : 판매비와 관리비 및 제조원가명세서의 감가상각비(무형자산상각비 포함) 합계와 일치.

⑥ 상기 절차의 수행과정에서 예외사항이 발견된 경우 이에 대해 기술하고 예외사항이 중요하거나 추가적인 논의가 필요한 경우 팀장에게 관련 자료 및 평가위원의 의견을 전달

⑦ 통제불능사유로 인한 매출액 감소분을 조정한 경우 편람에 기술된 산식에 의해 조정되었는지 확인. 또한 통제불능사유의 해소로 인해 원가하락 요인이 발생하여 실제 매출액이 과대계상된 경우 편람에 기술된 산식에 의해 부가가치에서 차감되었는지 확인(공기업 SOC유형 중 한국도로공사, 한국수자원공사, 한국전력공사, 한국철도공사).

⑧ 기관별 통제불능사유 등을 부가가치 산정시 고려하는 것으로 기관평가편람에 명시하고, 당해 통제불능사유를 고려하여 부가가치를 조정한 경우 당해 통제불능사유의 타당성을 검토하고 조정된 부가가치가 적정한지를 확인.

⑨ 기관의 정원을 확인하고 평균인원에 포함된 인원의 적정성(정규직과 '공공기관 비정규직 근로자 관리 등에 관한 규정' 제2조 제2호에 의한 비정규직 중 '한시적 근로자'를 포함. 청년인턴, 공익근무요원, 공중보건의는 평균인원 산정 대상 인원에서 제외)을 검토

⑩ 평균인원이 평가직전연도 12월 말의 인원과 평가연도 매월 말의 인원의 합계의 단순평균으로 계산되었는지를 확인.

(2) 자본생산성

1) 지표의 정의

기관의 종합적인 자본생산성 향상 실적에 관하여 평가한다.

세부 평가내용	① 자본생산성은 기관이 창출한 부가가치를 총자산으로 나누어 산출 $\text{자본생산성} = \frac{\text{부가가치}}{\text{총자산}}$ ② 부가가치 산출시 기관이 통제할 수 없는 외부적 요인은 제외 ③ 총자산은 대차대조표상 자산총계로 하되, 기관별 사업성격에 따라 제외하는 항목을 경영편람에 별도로 명시한다. 총자산은 기초잔액과 기말잔액의 평균으로 한다.

2) 자본생산성 평가절차

① 경영평가정보시스템(pais.go.kr)에서 최종 확정된 전연도 자료를 입수하여 평가연도의 실적보고서상에 제시된 과거연도 자료의 일치 여부를 확인하고, 불일치할 경우 그 원인에 대해 기술

② 평가보고서에 기재된 평가방법이 기관평가편람의 평가방법과 일치하는지를 확인

③ 지표의 평가방법, 산식 및 세부구성내용이 편람의 내용과 다르게 작성된 것이 없는지를 담당자에게 질문

④ 평가보고서에 기재된 부가가치 산식이 기관평가편람의 부가가치 산식과 일치하는지를 확인

⑤ 노동생산성 지표 평가시 수행한 부가가치의 구성요소에 대한 검토 결과에 기초하여 부가가치의 적정성에 대해 검토(노동생산성 및 자본생산성 지표의 부가가치는 동일해야 함.)

⑥ 상기 절차의 수행과정에서 예외사항이 발견된 경우 이에 대해 기술하고 예외사항이 중요하거나 추가적인 논의가 필요한 경우 팀장에게 관련 자료 및 평가위원의 의견을 전달

⑦ 노동생산성 지표 평가시 통제불능사유로 인한 매출액 감소분을 조정한 경우 자본생산성 지표에서도 동일하게 적용되었는지를 확인(공기업 SOC유형 중 한국도로공사, 한국수자원공사, 한국전력공사, 한국철도공사)

⑧ 노동생산성 지표 평가시 기관별 통제불능사유 등을 고려하여 부가가치를 조정한 경우 자본생산성 지표에서도 동일하게 적용되었는지를 확인

⑨ 평가연도의 평균자산이 재무상태표의 기초와 기말의 자산총계의 단순평균으로 산정되었는지를 확인

⑩ 기관의 사업성격에 따라 평균자산 산정시 제외되는 항목이 기관평가편람에 기술되어 있는 경우에 당해 항목이 적정하게 반영되었는지를 확인

(3) 계량관리업무비

1) 지표의 정의

기관의 관리업무비(경상경비) 절감 실적에 관하여 평가한다.

세부 평가내용	① 계량관리업무비는 관리업무비를 매출액으로 나누어 산출 $\text{계량관리업무비} = \frac{\text{관리업무비}}{\text{매출액}}$ ② 관리업무비는 제조원가 중의 경비와 판매비, 관리비의 합계액에서 인건비, 감가상각비, 교육훈련비, 연구개발비 등을 제외하여 산출

○ 관리업무비 : 제조원가명세서(또는 이와 유사한 명세서)상의 경비와 손익계산서상의 판매비와 관리비의 합계액에서 다음 항목을 제외하여 관리업무비를 산출.

- 인건비 (건설중인 자산에 포함된 인건비는 제외)
- 감가상각비(사업비와 제조원가에 해당되는 것에 한함)
- 교육훈련비
- 연구개발비

단, 상기 항목은 계정과목명칭에 불구하고 그 실질내용이 상기 항목에 해당되지 않을 경우에는 그 실질내용에 따라 해당 여부를 판단하며, 비교기간 중 동질성이 유지되어야 함.

○ 매출액은 손익계산서상의 금액으로 하되 기관별 사업성격에 따라 조정한다.

2) 계량관리업무비 평가절차

① 계량관리업무비의 매출액(분모) 계산

몇몇 기관은 평가편람 기관별 계량업무관리비 지표산식 분모에 매출액 대신 “총수입” 또는 “총예산집행액”을 기재한 경우가 있으며, 총수입 개념 및 총예산집행액 개념은 평가편람 계량지표 공통지표사항의 용어의 정의로 기재되지 않았으므로, 2009년 개별 기관의 평가편람에 기재된 총수입의 정의 및 총예산집행액의 정의에 따라 평가가 이루어져야 함. 매출액 외의 분모를 사용하는 경우 2009년 평가편람에 그 정의가 기술되지 않은 경우에는 2008년 내용과 동일한지 확인이 필요

② 계량관리업무비 지표관련 수정 내용

- 평균(인원, 금액)의 계산

  정부의 공공기관 청년인턴제 운영계획 및 공공기관 선진화 정책에 의거한 청년인턴, 명예퇴직 등에 소요된 인건비는 계량인건비와 총인건비인상률 평가에서 제외함을 원칙으로 한다.

- 목표부여지표

표준치(기준치) 및 만점 목표치 등 예상치가 음(-)으로 설정되는 경우 표준치 · 표준편차 등을 조정하여 만점 목표치를 '0'으로 재설정한 후 평가할 수 있다. (신설)

- 공공부문 투자확대 및 "외화유동성 확충을 위한 제도 개선 방안('09.2.26일)"에 따라 부채증가 등 추가적인 경영부담요소가 발생하는 경우 계량평가시 이를 고려하여 부가가치, 매출액, 자산, 부채, 관리업무비, 금융비용, 평균인원 등을 조정하여 평가할 수 있다.

③ 다음 두가지 자료를 기관으로부터 입수하여 관련 절차를 수행한다.

- 계량관리업무비 지표 근거 자료 : 기획재정부 "2010년 공기업/준정부기관 경영평가단 워크숍" 자료집 84페이지와 동일한 템플릿(template)인지 여부 확인 및 타기관이 사용 또는 제시한 sheet 산식과 일치 여부 확인
- 계량관리업무비 지표에 대하여 평가방법(목표부여-편차 등을 적용한 계산)을 적용한 평가점수 계산 sheet : 평가편람에 기재된 평가방법(목표부여-편차 등)에 일치하는 템플릿(template)인지 확인 및 타기관이 사용 또는 제시한 sheet 산식과 일치여부 확인

2)-4. 지표 산식 중 매출액 대신 "총수입" 또는 "총예산집행액"을 사용하는 경우 평가대상연도 개별 기관의 평가편람에 기재된 총수입의 정의 및 총예산집행액의 정의에 부합한 금액으로 구성되었는지 확인(평가편람과 기재된 사항과 다른 경우 기관에 수정을 요구하고 기관은 이를 수정하여야 함) 매출액외의 분모를 사용하는 경우임에도 불구하고 평가편람에 총수입 또는 총예산집행액의 정의가 기술되지 않은 경우에는 평가연도 직전연도의 평가에 사용한 내용과 동일한지 확인이 필요.

2)-5. 기관이 제시한 계량관리업무비 지표 근거자료 내용 중 과거연도 자료에 대하여 다음 절차 실시

- 전년도 평가위원의 최종평가조서상 동일지표에 대한 연도별 관리업무비 계산을 위하여 포함된 항목 및 금액 및 매출액(또는 총수입 또는 총예산집행액)계산을 위하여 포함된 항목 및 금액과 비교 및 일치여부확인 (경영평가단 워크숍 자료

집 84페이지 계산 템플릿(template)에 따라 기관이 제시한 계산 내용 중 과거연도 자료에 대하여는 과거연도 계량관리업무비 계산 템플릿(template)에 사용되었던 항목과 비교 분석하는 것임)

- 과거연도 최종평가 보고서에 기재된 계량관리업무비 실적금액 및 매출액(또는 총수입 또는 총예산집행액) 금액을 구성하는 항목 및 금액 비교 및 일치 여부 확인

⑥ 기관이 제시한 계량관리업무비 지표 근거자료 내용 중 당해연도 자료(항목 및 금액)에 대하여 다음 절차를 수행한다.

- 비용항목 : 계량관리업무비 계산에 포함된 항목이 당해연도와 과거연도가 동일한지 확인 및 손익계산서 등을 확인하여 추가로 고려되어야 할 항목이 있는지 확인
- 비용항목별 금액 : 감사받은 손익계산서 비용항목별 금액, 감사받은 총계정원장상 비용항목별 금액과 일치 여부를 확인
- 매출액 (또는 총수입 또는 총예산집행액) 구성 항목; 당해연도 구성과 과거연도 구성의 일치 여부 및 차이점을 확인하고 차이가 있을 경우 그 적정성을 검토
- 매출액 (또는 총수입 또는 총예산집행액) 구성항목별 금액 : 매출액 또는 총수입의 경우 감사받은 손익계산서, 감사받은 총계정원장 그리고 총예산집행액의 경우 이사회 및 관련 주무 행정부에 보고한 예산집행보고서 등 기관의 원초 자료 및 감사받은 손익계산서 등과 일치여부를 확인

⑦ 기관이 제시한 계량업무비 계산 근거 자료에 대한 계산검증 실시

⑧ 기관이 제시한 계량업무비 평가방법을 적용한 평가 점수 계산 내역에 대하여 계산검증 실시

(4) 계량인건비

1) 지표의 정의

기관의 인건비 절감 실적에 관하여 평가한다.

세부 평가내용	① 계량인건비는 인건비를 매출액으로 나누어 산출 $\text{계량인건비} = \frac{\text{인 건 비}}{\text{매 출 액}}$ ② 인건비는 당기비용화 인건비(수익또는 매출로 인식된 것만 해당)와 당기발생 인건비 중 기관의 특성에 부합하는 것을 활용 ③ 인건비에는 정규직와 비정규직 인건비도 포함하여 산출

2) 계량인건비 평가절차 및 평가절차

① 인건비 관련 내용 수정사항의 반영 여부 확인

- 국민연금, 건강보험, 고용보험 보혐료 중 사용자 부담분도 총인건비에 포함한다. 다만, 요율변경과 경영평가성과급의 차이로 인한 효과는 제외하여 평가한다.
- 해외 신규사업 진출시 해외현지에 근무하거나 파견중인 직원에게 관련 규정에 의해 지급하는 해외근무수당, 특수지근무수당 등은 총인건비에 조정하여 반영할 수 있다. 다만, 당해 사업 종료시까지는 비교기간 중 평가의 동질성이 유지되어야 한다.
- 해외에서 외화로 지급되는 인건비에 대하여는 환율변동효과를 조정하기 위하여 당해연도 통화별 현지화표시 인건비 지급액에 통화별 평가대상연도 평균환율을 적용하여 통화별 원화표시 인건비 지급액을 산출한 다음 이를 합산하여 원화표시 해외인건비를 산정할 수 있다.

- 정부의 공공기관 청년인턴제 운영계획 및 공공기관 선진화정책에 의거한 청년인턴, 명예퇴직 등에 소요된 인건비는 계량인건비와 총인건비인상률 평가에서 제외함을 원칙으로 한다. 평가 제외 여부는 정부정책 이행 등 불가피한 외부요인의 명확성, 구체성, 중요성 등을 기준으로 판단한다.

② 경영평가정보시스템(pais.go.kr)에서 최종 확정된 전년도 자료를 입수하여 평가연도의 실적보고서상에 제시된 과거연도 자료의 일치 여부를 확인하고, 불일치할 경우 그 원인에 대해 기술

③ 평가보고서에 기재된 평가방법이 기관평가편람의 평가방법과 일치하는지를 확인

④ 지표의 평가방법, 산식 및 세부구성 내용이 편람의 내용과 다르게 작성된 것이 없는지를 담당자에게 질문

⑤ 평가보고서에 기재된 계량인건비 산식이 기관평가편람의 계량인건비 산식과 일치하는지를 확인

⑥ 평가보고서에 제시된 계량인건비 금액에 계량인건비 템플릿의 계량인건비 총계와 일치하는지 확인

⑦ 평가보고서에 제시된 평가연도의 매출액 등이 손익계산서의 매출액 등과 일치하는지를 확인. 기관평가편람에 매출액 등에 대한 조정사항이 있는 경우 당해 조정사항이 적절하게 반영되었는지를 확인

⑧ 상기 절차의 수행과정에서 예외사항이 발견된 경우 이에 대해 기술하고 예외사항이 중요하거나 추가적인 논의가 필요한 경우 팀장에게 관련 자료 및 평가위원의 의견을 전달

(5) 총인건비인상률

1) 지표의 정의

정부의 예산지침상 총인건비 인상률 준수여부에 관하여 평가한다.

세부 평가내용	① 총인건비 인상률은 전년 대비 실제 인건비 인상률로서 정부의 예산지침에 따라 산출한다. $\text{총인건비 인상률} = \frac{\text{실적연도 총인건비 - 전년도 총인건비}}{\text{전년도 총인건비}}$ ② 총인건비의 정의는 정부의 예산지침에 따른다.

2) 총인건비인상률 평가절차

① 경영평가정보시스템(pais.go.kr)에서 최종 확정된 전년도 자료를 입수하여 평가연도의 실적보고서상에 제시된 과거연도 자료의 일치 여부를 확인하고, 불일치할 경우 그 원인에 대해 기술

② 평가보고서에 기재된 평가방법이 기관평가편람의 평가방법과 일치하는지를 확인

③ 지표의 평가방법, 산식 및 세부구성내용이 편람의 내용과 다르게 작성된 것이 없는지를 담당자에게 질문

④ 평가보고서에 기재된 인건비 인상률 산식이 기관평가편람의 인건비 인상률 산식과 일치하는지를 확인

⑤ 평가보고서에 제시된 인건비 금액이 인건비 인상률템플릿의 인건비와 일치하는지 확인

⑥ 전년도 평가시에 인건비 인상률을 위반한 경우 최초 위반연도부터 인건비 인상률 가이드라인에 따른 총인건비 상한액의 계산과정을 확인하고 전연도의 상한액에 기초하여 인건비인상률이 계산되었는지를 확인

⑦ 상기 절차의 수행과정에서 예외사항이 발견된 경우 이에 대해 기술하고 예외사항이 중요하거나 추가적인 논의가 필요한 경우 팀장에게 관련 자료 및 평가위원의 의견을 전달

(5) 재무예산성과

1) 지표의 정의

기관의 경영상황을 고려하여 재무(예산) 관련 안정성, 성장성 등을 위해 중점관리가 필요한 사항에 대한 실적을 평가한다.

세부 평가내용	① 성과지표는 각 기관의 경영상황을 고려하여 설정 ② 공기업, 준정부기관 중 검사검증유형은 재무성과로, 여타 유형은 예산성과로, 연기금운용 유형은 자산운용성과로 정하는 것을 원칙으로 함

2) 재무예산성과 평가절차

① 기관의 평가지표에 대한 내용(평가산식, 변수에 대한 정의, 평가방법)을 숙지하고 편람에 기재된 내용에 따라 평가한다.

- 연기금운용 유형은 기금운용평가의 기금운용부문 평가를 활용하는 것으로 별도로 평가할 필요는 없음.
- 예산집행률에 의해 평가할 경우, '예산현액(분모) = 세출예산액 + 전년도 이월액 + 예비비 사용액 + 예산의 전용 등 증감액 + 국가재정법 제53조의 규정에 따른 초과지출액'에 의함.

② 지표와 관련된 업무내용을 파악하고 전년도와 평가연도의 산식이 변경되었는지를 검토함.

③ 제시된 평가자료가 평가편람에 따라 작성되었는지 여부를 검토함.

④ 다음과 같은 일반사항을 검토하고 그 내용의 당해연도 지표에 대한 영향을 검토함.

- 회계방법의 변경 여부
- 전기의 총괄반 검토의견 등 이슈사항
- 감사원, 기획재정부 및 관련부처 등으로부터의 외부 지적사항

⑤ 제시된 평가 근거자료가 평가편람에 따라 작성되었는지의 여부를 검토함.
- 구성항목 실적치의 타당성을 결산서 및 전년도 평가조서 등 관련 증빙대사를 통하여 확인함.
- 전년도 평가조서 및 실적보고서를 통해 평가 논리의 일관성을 확인함.

⑥ 결산서 및 기타 관련증빙의 검토를 통한 당해연도 실적치의 적정성을 확인함. 특히 실적치의 미묘한 변동에 따라 평가결과가 달라지는 상황에서는 비정상적인 실적 내용이 포함될 가능성은 없는지를 염두에 두고 검토함.

Ⅲ. 조서 작성지침 및 체계

1. 평가조서 작성지침

(1) 계량평가조서는 비계량지표와 달리 기관의 실적을 객관적으로 인정하는 주요 근거서류인 만큼 평가계획, 평가절차, 평가내용 및 평가결과가 명확히 표시되어야 한다.

(2) 각 조서는 작업내용을 구체적으로 표시하는 Tick Mark를 하여야 하고 그 Tick Mark에 대한 설명을 명확히 하여야 한다.

(3) 문제점 및 평가조정내용 등에 대한 설명을 해당조서에 구체적으로 기술한다. 단, 그 내용이 중간보고서와 중복될 경우에는 중간보고서와 참조연결(Cross Reference)시키고 기재를 생략할 수 있다.

(4) 조서는 다음과 같이 구분 편철한다(별첨 예시 참조).

A 총괄조서

B~Y 지표별 평가조서

Z 영구조서

(5) 모든 조서는 반드시 조서번호를 부여한다. 그리고, 각 지표별 평가조서는 조서의 중요도를 감안하여 앞쪽에 총괄부분이 File되고 구체적 작업내용이 뒷받침되도록 조서번호를 부여하고, 상호 Cross Reference 시킨다(별첨 예시 참조).

(6) 조서 File의 앞부분에 조서 구성 목차를 작성 첨부한다.

(7) 팀원이 작성한 조서는 팀장(간사)이 검토하는 것을 원칙으로 하되 필요시 총괄반이 추가 검토할 수 있다. 따라서, 팀장(간사)은 조서를 면밀히 검토하여 본 지침에 부합되지 않는 부분에 대하여서는 팀장(간사)검토의견서에 포함시켜야 한다.

2. 평가조서 체계

계량평가조서 목차(예시)

A. 총괄조서

A1 최종 계량평가 보고서

A2 팀장(간사)(또는 총괄반) 검토보고서, 후속조치보고서 등 당해기관 평가에 직접 관련된 Review 및 관련조서

A3 중간보고서

A4 득점확인조서 (계량지표평점 Program / 계량평가단 제공)

A5 평가계획 관련조서 (평가지침, 평가계획〈일반〉, 일정계획 등)

A6 감사원, 기획원, 주무부, 기관의 지적/건의사항

A7 최근 2개년간 회계변경사항 검토조서(평가영향 확인 포함)

A8 계량평가 Checklist(〈양식 1-1〉 참조)

A9

B~Y. 지표별 평가조서

각 지표별 평가조서는 다음과 같이 편철한다.

예시 : 노동생산성

세부평가계획서	K0
지표총괄조서 K	
실적 (X, Y) 및 득점계산과정 검토조서	
기관제시득점 내용과 평가확정 내용 요약	
부가가치 (Y)	K1
부가가치 구성내용 분석조서	K1-1
평균인원 (X)	K2

Z. 영구조서

현황, 법규, 조직 등 평가단이 계속적으로 활용하여야 할 기관의 이해를 위한 자료

〈첨부 1〉 계량평가 일정 및 제출양식

〈09년 계량평가 전체 일정〉

일정계획		업무내용	비고
사전단계	3/14(일)	제2차 경영평가단 Workshop 및 팀별회의 (경영실적 보고서, 감사보고서, 결산서 등 입수)	
	3/15(월)~ 3/19(금)	계량 실사일정 협의 일정계획서, 세부평가계획서 팀장에게 제출	〈양식 1〉 〈양식 2-1〉 〈양식 2-2〉
기관실사 및 평가조서작성과 중간보고서 작성 및 제출	3/22(월)~ 4/16(금)	기관방문 실사완료	
	4/19(월)	중간보고서(제1차): 제1차 중간보고서(계량평가결과요약표와 계량평가 차이요약 및 쟁점사안 포함) 팀장에게 제출	〈양식 3〉
	4/24(토)	제1차 쟁점 해소 회의	
	4/27(화)	중간보고서(제2차): 제2차 중간보고서(계량평가결과요약표와 계량평가 차이요약 및 쟁점사안 포함) 팀장에게 제출	〈양식 3〉과 동일 양식
	5/1(토)	제2차 쟁점 해소 회의	
	5/4(화)	중간보고서(최종) 제출	〈양식 4〉
	5/6(목)	중간보고서 기획예산처 제출 평가조서, 결산서, 감사보고서 등 검토위원에게 제출	
	5/12(수)	중간보고서 및 평가조서에 대한 검토보고서를 실사담당 팀원에게 송부	〈양식 5〉
	5/14(금)	팀장의 검토보고서를 반영한 후속조치보고서 팀장에게 제출	〈양식 6〉
	5/15(토)- 5/16(일)	중간보고회	
	5/17(월)- 5/20(목)	중간결과 조정/ 최종보고서 준비	
최종보고서 작성	5/28(금)	최종보고서(초안) 팀장에게 제출	〈양식 7〉
	5/31(월)- 6/3(목)	최종보고서 검토조정 (총괄반 및 팀장)	
	6/4(금)	최종보고서 확정	

〈양식 1〉

2009년 경영실적 평가
계량평가 일정계획서

기 관 명 :　　팀원 :　　날인　　팀장:　　날인

일정계획		업무내용	비고
사전단계	2/23(화)	제1차 경영평가단 Workshop 및 팀별회의 (경영평가 오리엔테이션)	
	3/12(금)	경영실적보고서 제출(기관)	
	3/14(일)	제2차 경영평가단 Workshop 및 팀별회의 (경영실적 보고서, 감사보고서, 결산서 등 입수)	
	3/15(월)~ 3/19(금)	계량 실사일정 협의 일정계획서, 세부평가계획서 팀장에게 제출	
기관실사 및 평가 조서작성과 중간보고서 작성 및 제출	4/1(목)~ 4/2(금)	기관방문 실사	
	4/19(월)	중간보고서(제1차): 제1차 중간보고서(계량평가 결과요약표와 계량평가 차이요약 및 쟁점사안 포함) 팀장에게 제출	
	4/24(토)	제1차 쟁점 해소 회의	
	4/27(화)	중간보고서(제2차): 제2차 중간보고서(계량평가 결과요약표와 계량평가 차이요약 및 쟁점사안 포함) 팀장에게 제출	
	5/1(토)	제2차 쟁점 해소 회의	
	5/4(화)	중간보고서(최종) 제출	
	5/6(목)	중간보고서 기획예산처 제출 평가조서, 결산서, 감사보고서 등 검토위원에게 제출	
	5/10(월~ 5/14(금)	중간보고서 검토회의 (총괄반 및 계량팀) 총괄반 의견반영 및 필요시 추가 실사	
	5/12(수)	중간보고서 및 평가조서에 대한 검토보고서 팀원에게 송부	
	5/14(금)	팀장의 검토보고서를 반영한 후속조치보고서 팀장에게 제출	
	5/17(월)~ 5/20(목)	중간결과 조정/ 최종보고서 준비	

일정계획		업무내용	비고
최종보고서 작성	5/20(목)	최종보고서(초안) 팀장에게 제출	
	5/24(월)~ 5/28(금)	최종보고서 검토조정 (총괄반 및 팀장)	
	5/31(월)	최종보고서 기획예산처 제출	

주: 1. 일정계획서는 위의 양식을 수정하여 사용하거나 전년도 일정계획서를 수정하여 사용함.
2. 기관과 협의하여 실사일을 확정함(실사일이 포함된 일정계획서를 팀장에게 제출함)

〈양식 1-1〉 계량평가 평가절차

〈계량평가 평가절차〉

기관명 : OO공사 평가위원 : ０ ０ ０

서명

일정계획		업무내용	비고
사전단계	2/23(화)	제1차 경영평가단 Workshop 및 팀별회의 (경영평가 오리엔테이션)	
	3/12(금)	경영실적보고서 제출(기관)	
	3/14(일)	제2차 경영평가단 Workshop 및 팀별회의 (경영실적 보고서, 감사보고서, 결산서 등 입수)	
	3/15(월)~ 3/19(금)	계량 실사일정 협의 일정계획서, 세부평가계획서 팀장에게 제출	
기관실사 및 평가조서작성과 중간보고서 작성 및 제출	4/O()- 4/O()	기관방문 실사	
	4/19(월)	중간보고서(제1차): 제1차 중간보고서(계량평가 결과요약표와 계량평가 차이요약 및 쟁점사안 포함) 팀장에게 제출	
	4/24(토)	제1차 쟁점 해소 회의	
	4/27(화)	중간보고서(제2차): 제2차 중간보고서(계량평가결과요약표와 계량평가 차이요약 및 쟁점사안 포함) 팀장에게 제출	
	5/1(토)	제2차 쟁점 해소 회의	
	5/4(화)	중간보고서(최종) 제출	
	5/6(목)	중간보고서 기획예산처 제출 평가조서, 결산서, 감사보고서 등 검토위원에게 제출	
	5/12(수)	중간보고서 및 평가조서에 대한 검토보고서 팀원에게 송부	
	5/14(금)	팀장의 검토보고서를 반영한 후속조치보고서 팀장에게 제출	
	5/15(토)~ 5/16(일)	중간보고회	
	5/17(월)~ 5/20(목)	중간결과 조정/ 최종보고서 준비	
최종보고서 작성	5/28(금)	최종보고서(초안) 팀장에게 제출	
	5/31(월)~ 6/3(목)	최종보고서 검토조정 (총괄반 및 팀장)	
	6/4(금)	최종보고서 확정	

주: 1. 일정계획서는 위의 양식을 수정하여 사용하거나 전년도 일정계획서를 수정하여 사용함.
2. 기관과 협의하여 실사일을 확정함(실사일이 포함된 일정계획서를 팀장에게 제출함)

〈양식 1-1〉 계량평가 평가절차

〈계량평가 평가절차〉

기관명 : OO공사 평가위원 : 0 0 0 서명

구분	표준 절차	확인 여부	조서Ref
	〈평가전〉		
1	전년도 평가조서 입수 및 전년도 득점 확인 (pais.or.kr에서 전년도 기관별 최종확정자료를 입수하고 당년도 평가보고서의 과거 데이터와 일치 여부 확인)		
2	전년과 달라진 지표의 내용 및 득점 확인		
3	기관준비자료의 작성 및 통보		
4	사전 입수한 기관자체 평가자료의 확인 - Alio입력자료 및 기관송부자료 대사 등		
5	평가착안사항의 확인 - 전년도대비 10%이상 증가항목 등		
	〈현장 실사시〉		
공통	실사 시 입수한 자료와 기관이 평가보고서에 제시한 자료의 일치 여부 대사		
	전년도 및 편람에 제시된 방법의 준수 여부 확인		
	지표의 평가방법 변경의 경우 전기이전까지 동일적용 여부 확인		
	최근 2개년간 감사원 지적사항 확인 - 경영평가지표 영향 확인		
주요 사업 부문	기관 제시자료에 대한 신뢰성 검증		
	- 전문적 지표의 경우 담당자 면담		
	- 산출근거가 되는 원천데이터를 1,2개월 증빙 확인		
	- 가능한 경우 외부증빙(보도자료 등) 확인 및 대사		
	- 건수, 실적데이터일 경우 정부부처 등 보고/확인자료를 입수하여 확인		
	- 금액데이터일 경우 세무신고자료 확인(부가세 등)		
	- 주요사업지표가 산출지표, 투입지표로 설정된 경우 성과지표로 변경가능한 대안모색 및 제시		

구분	표준 절차	확인 여부	조서Ref
경영 효율 성과	노동생산성, 자본생산성, 계량관리업무비, 계량인건비		
	부가가치, 관리업무비, 인건비의 산출근거는 감사보고서, 재무제표의 금액에서 출발하여 편람상 가감내역을 반영하여 재계산하여 검증		
	지표계산의 원천데이터뿐만 아니라 각 평가방법에 따른 득점계산도 검토 - 평가방법 변경시 전년도 이전 계산방법의 적정성까지 확인		
	- 부가가치 : 산출내역의 확인		
	- 관리업무비 : 재무제표상의 금액에서 조정내역을 반영하여 재계산하여 기관제시자료와 비교		
	- 평균인원: 정원 대비 현원확인(홈페이지, Alio 등 공시자료 등과 비교)		
	- 매출액: 감사보고서 확인, 조정이 있을 경우 편람에 명시된 범위에서 조정했는지 확인		
	- 인건비(계량인건비지표용) 총인건비 인상률 계산을 인건비와의 차이를 명확히 이해하고(퇴충 포함 등) 기관의 제시자료가 기준에 맞게 작성되었는지 확인		
	총인건비 인상률: Template의 준수 여부 및 검증		
	재무예산성과 : 편람에 따른 산식에 따라 재무제표상 금액이 적절히 계상되었는지 확인		
	고객만족개선도, 정부권장정책 이행실적 : 평가단에서 확인한 득점과 기관의 제시득점이 일치하는지 확인		
〈현장철수 후〉			
조서 작성	조서작성지침에 따라 작성 - 기관 일반자료의 이해 및 첨부 - 득점계산근거의 첨부		
보고서 (중간, 최종)	보고서 Template에 따라 작성 - 기관 제시 득점 조정이 있을 경우 이를 명확히 기재		

〈양식 1-2〉 Review 평가절차

〈Review 평가절차〉

기관명 : OOO　　팀원: OOO　　서명　　팀장 : OOO　　서명

구분	Review Checkpoint		확인	비고
	조서명	확인사항		
계량평가조서	총괄조서	하위조서들의 내용이 모두 포함되고 적절히 reference 되었는가?		
	재무분석조서	회계변경 및 전기오류가 있었다면 계량평가시 적절히 반영되었는가?		
		전기 대비 변동이 큰 항목에 대한 분석이 적절히 이루어졌는가?		
	지표별 평가조서	세부평가계획서가 적절하게 작성되었으며 관련조서와 적절히 reference 되었는가?		
		지표의 변경 또는 산식이나 평가방법의 변경이 있었는지를 확인하였는가?		
		평가편람을 예외 적용한 경우가 있다면 그 내용과 이유가 적절한가?		
		지표별로 기획재정부, 감사원, 주무부서 등의 지적사항을 확인하였는가?		
		기관 제시자료의 확인이 적절히 이루어졌는가?		
		- 평가방법별 당기 및 과거자료의 확인		
		- 근거자료의 재계산 검증		
		- 근거자료의 신뢰성확인(원천데이터 등 확인)		
		- 원천데이터와 득점이 적절히 reference되었는가?		
		지표별 기관 제시 득점이 적절히 확인되었는가?		
		- 평가보고서 및 경영평가정보시스템상 수치 등과 대사하였는가?		
		- 득점에 대한 계산검증을 하였는가?		
		실사조서가 적절히 작성되었는가?		
		- 모든 실사조서에 조서번호가 부여되고 관련 실사조서 상호간에 reference 되었는가?		
		- 필요한 경우에 서명 및 날인이 이루어졌는가?		
	영구조서	차기 이후 경영평가시 참고할 정보들이 update 되었는가?		

구분	Review Checkpoint		확인	비고
	조서명	확인사항		
중간 보고서		기관과 평가단의 계산득점이 정확한가?		
		- 총괄표와 각 지표 간의 득점이 일치하는가?		
		- 득점에 따른 등급이 적절한가?		
		기관 제시자료에 조정이 있는 경우 이를 적절히 기술하였는가?		
		- 조정사유 및 조정금액을 명확히 기재하였는가?		
		- 조정에 대한 기관의 의견을 조서화하였는가?		
		기획재정부, 감사원 및 주무부서의 지적사항에 대한 내용을 누락없이 기술하였는가?		
		편람상 평가방법에 대해 기관으로부터 의견을 수렴하고, 2010년 지표개발시 참고사항을 적절히 기술하였는가?		
		검토보고서에 대한 후속조치가 적절하게 이루어졌는가?		
		- 검토보고서와 후속조치보고서는 조서화하였는가?		
최종 보고서		중간보고서 이후 변경된 사항(자료수정 및 득점변경 등) 및 중간보고서상 오류내용이 모두 반영되었는가?		
		총괄표(평가결과요약)와 지표별 평가내용이 일치하는가?		
		각 지표별 평가내용에 지표득점의 중요사항들이 모두 반영되었는가?		
		쟁점사항, 건의사항 및 재무분석 등이 적절히 기술되었는가?		

〈양식 2-1〉 세부평가계획서 양식 (일반계획)

2009년 경영실적평가
계량지표 세부평가계획서
〈일반계획〉

기관: 팀원: 날인 팀장: 날인

세부계획	조서번호	이행서명
1. 평가대상기관을 이해하기 위하여 다음과 같은 사항을 파악하고, 중요한 사항을 조서화 한다. (1) 일반현황 (2) 주요사업내용 및 특성(설립관련법규, 정관, 등기부등본 등) (3) 경영관리상의 애로점 및 경영외적요인 (4) 평가대상연도의 조직변경 등 경영상 특징 (5) 기타 평가대상기관의 이해에 도움이 되는 사항 2. 평가해당연도의 경영평가편람 내용을 파악한다. (1) 지표설정의 목적 (2) 지표체계 (3) 산식 및 평가방법 (4) 평가에 대한 일반지침 (5) 지표내용의 기간중 변경 여부 (6) 전년도 지표내용과 평가연도 지표내용과의 차이점 유무 및 그 이유와 정도 (7) 기타 평가와 관련된 주요내용 3. 다음의 기본자료를 입수하여 검토한다. (1) 평가대상기관의 경영실적보고서 (2) 전년도 경영평가보고서 및 평가조서 (3) 지표개선조서 (4) 경영목표(변경내용 포함) (5) 결산서(외부감사보고서) 및 예산서 (6) 기타 지표와 관련되는 자료 4. 전년도 평가조서를 검토하여 문제가 되었던 사항 또는 평가 수정사항에 대한 내용을 파악한다. 5. 기관의 회계정책 및 결산지침 등을 파악하여 지표에 대한 영향 여부를 판단한 후, 해당 지표조서와 연결한다. (1) 회계처리규정 및 시행세칙 (2) 수익인식 및 비용측정 기준 (3) 계정과목의 분류방법		

세부계획	조서번호	이행서명
(4) 선택적 대체안에 대한 회계처리방법 (5) 회계변경 등 계속성 여부 확인 6. 감사원, 기획예산처 및 관련부처의 외부감사자료와 당해연도의 결산자료를 비교하여 일치 여부를 검토하고, 동 기관 등으로부터의 지적사항을 획득하여 지표평가 반영 여부를 판단한 후 해당 지표 조서와 연결한다. 7. 실적자료 산출방법을 이해하고 실적치의 타당성을 검토 후 평점계산의 정확성을 검증한다. 8. 일차 평가 후 중간보고서를 작성(지표별 평가결과 요약표 포함) 하여 제출한다. 9. 지표개선이나 내부통제사항, 지표의 정확성 확보 방안 등의 건의사항이 있는 경우에는 평가보고서에 요약하여 보고한다. 10. 평가 중 비계량평가 분야에 참고될 사항이 있을 경우 해당기관 비계량평가 담당자에게 통보한다. 11. 최종평가보고서는 경영평가보고서 작성지침에 의거 작성 제출한다.		

주: 1. 세부평가계획서는 위의 양식을 수정하여 사용하거나 전년도 세부평가계획서를 수정하여 사용함.
2. 세부평가계획서 중 〈일반계획〉은 조서의 앞부분에 철함

〈양식 2-2〉 세부평가계획서 양식 (지표별 세부계획)

2009년 경영실적평가
계량지표 세부평가계획서
〈지표별 세부계획〉

기 관: 팀원: 날인 팀장: 날인

지 표 명: 해외광물자원개발사업 효율성

목 표: 자주개발액=f(해외자원개발자금융자액+해외자원보조금+광진공해외투자액)

평가방법: 목표부여(편차)

세부계획	조서번호	이행서명
1. 지표와 관련된 업무내용을 파악하고, 전년도와 평가연도의 목표내용 변경여부를 검토한다.		
2. 지표에 대한 내부관리과정을 파악한다.		
3. 2009년도 경영평가편람에 의거 실적보고서에 표기된 목표의 정확성 여부를 검토하여 평가연도중 목표가 변경된 경우에는 그 적법성여부를 검토한다.		
4. 결산서 및 기타 관련증빙의 검토를 통한 2009년 실적치의 적정성을 검토한다. 특히 실적이 목표를 간신히 달성한 지표(목표의 110% 미만 달성)의 경우 평점 상향조정을 위한 비정상적인 실적내용 포함여부를 중점적으로 검토한다.		
5. 2009년 실적치 평가를 위하여 가능한 한 외부증거를 확보한다. (대외자료확인 혹은 외부확인서 등)		
6. 2009년 실적치 파악을 위한 작업량이 많은 경우 특정항목을 추출하여 보조자료 및 부속자료등을 통하여 이상유무를 검증하고 이상이 있는 경우에는 다른 항목에 대해서도 확대검증한다.		
7. 전기 이전의 실적치와 당해연도의 실적치를 대비 분석한다.		
8. 목표의 적정성 여부를 검토하고 목표설정이 너무 안이하다고 판단되는 경우에는 중간보고서 내용에 포함하거나, 혹은 차년도 평가편람 반영을 위한 건의사항에 포함한다.		
9. 평가결과를 요약한다.		

주: 1. 세부평가계획서는 위의 양식을 수정하여 사용하거나 전년도 세부평가계획서를 수정하여 사용함.
2. 세부평가계획서 중 〈지표별 세부계획〉은 각 지표의 실사조서의 앞부분에 철함.

〈양식 3〉 중간보고서(1차)와 중간보고서(2차) 양식

1. 2009년도 계량평가 결과요약표

기관명: 팀원: 날인 팀장: 날인

지표명	산식	평가방법	가중치		기관제시점수		평가점수		차이	
			07'	08'	07'	08'	07'	08'	07'	08'
1. 주요사업성과										
		목표부여		1		1.000		1.000	0.000	0.000
		목표부여	2	2	2.000	2.000	0.272	2.000	-1.728	0.000
		목표부여		5		5.000		5.000	0.000	0.000
		목표부여	10	7	9.214	7.000	9.214	7.000	0.000	0.000
			2		2.000		2.000			
			3		3.000		3.000			
			2		2.000		2.000			
2. 고객성과										
고객만족향상도	평가년도실적치X0.6+고객만족향상도X0.4	목표부여	5	5	5.000	4.410	4.563	4.412	-0.437	0.002
3. 경영효율 성과										
노동생산성	부가가치/평균인원	목표부여	5	5	3.596	5.000	3.365	5.000	-0.231	0.000
자본생산성	부가가치/총자산	목표부여		5		3.442		3.439	0.000	-0.003
총인건비 인상률	전년대비인건비상승률	목표부여	1	4	1.000	4.000	1.000	4.000	0.000	0.000
계량인건비	인건비/매출액	목표부여	2	3	1.467	2.238	1.333	2.183	-0.134	-0.055
계량관리업무비	관리업무비/매출액	목표부여	3	4	0.471	2.964	0.529	2.875	0.058	-0.089
재무예산성과	매출액/총자산			2		1.299		1.292		-0.007
정부권장정책 이행실적				2		1.458		1.433		-0.025
계			35	45	29.748	39.811	27.276	39.634	-2.472	-0.177

2. 2009년 계량평가결과 요약표(중간보고 1차)

기관명: 팀원: 날인 팀장: 날인

지표명	차이	기관제시의견	계량팀의견	결론
고객만족도	0.002	① 점수산정시 소수점 2째자리까지만 표기오류로 소수점 3째자리까지로 수정 요청	① 기관수정제시를 수용함 ② 점수산정시 소수점 이하 자릿수 오류가 있어 이를 수정함.	일치함.
자본생산성	-0.003	① 부가가치계산에 있어 경평성과인센티브를 인건비에 가산하여야 하나 이를 미반영에 따른 부가가치 오류 수정제시함.	기관 수정제시를 수용함	일치함.
계량인건비	-0.055	① 매출인식에 있어 정부출연금은 매출에서 제외함이 바람직하다고 판단되어 이를 제외하여 계산함.	① 정부출연금을 손익계산서상 매출액으로 표기하고 있어 이를 가산하여 산정	정부출연금은 기관의 경영효율화를 위한 노력보다는 정부의 지원으로 얻어지는 효과이므로 전 기관 공히 종합 검토필요
계량관리업무비	-0.089	위와 같음	상기와 같음.	상기와 같음.
재무예산성과	-0.007	위와 같음	상기와 같음.	상기와 같음.
정부권장정책 이행실적	-0.025	① 국가유공자 우선채용 평점 산정 오류로 수정요청	① 기관의제시수용 ② 국가유공자우선채용 평점 93.3점→87.1점으로 수정	일치함.
	-0.177			

주: 1. 중간보고서(1차)와 중간보고서(2차)를 이용하여 쟁점해소회의에서 논의함. 쟁점해소회의에서는 필요시 위의 내용을 뒷받침할 수 있는 자료를 준비하여 설명하고 토론함.
2. 2차 쟁점해소회의에서는 1차 쟁점해소회의에서 미해결된 사항을 위주로 작성함.

〈양식 4〉 중간보고서(최종)

2008년 계량평가결과 요약표(중간보고)

기관명: 팀원: 날인 팀장: 날인

지 표 명	평 가 산 식	평가방법	가중치		기관제시득점		평가점수		차이	
			'07	'08	'07	'08	'07	'08	'07	'08
1. 고객성과 부문									-	
고객만족개선도	고객만족도지수 (0.4+고객만족도향상도*0.6)	설문조사	5	5	4.563	4.41	4.563	4.412	-	0.002
2. 주요사업 성과									-	
	누계실적/ 누계목표	목표대 실적	-	1	-	1.000	-	1.000	-	-
	누계실적/ 누계목표	목표대 실적	2	2	2.000	2.000	0.272	2.000	-1.728	-
	입주계약기업수/ 담당 부서평균인원	목표부여	-	5	-	5.000	-	5.000	-	-
	매출액/ 면세점평균인원	목표부여	-	7	-	7.000	-	7.000	-	-
	(실적치-최저목표)/ (최고목표-최저목표)	목표부여	10	-	9.214	-	9.214	-	-	-
	누계실적/ 누계목표	목표대 실적	2	-	2.000	-	2.000	-	-	-
	누계실적/ 누계목표	목표대 실적	2		2.000	-	2.000	-	-	-
	누계실적/ 누계목표	목표대 실적	3	-	3.000	-	3.000	-	-	-
3. 경영효율화 성과										
노동생산성	부가가치/ 평균인원	목표부여 (편차)	5	5	3.596	5.000	3.365	5.000	-0.231	1
자본생산성	부가가치/총자산	목표부여 (편차)	-	5	-	3.442	-	3.439	-	-0.003
계량인건비	인건비/매출액	목표부여 (편차)	2	3	1.467	2.238	1.333	2.121	-0.134	-0.117
계량관리업무비	관리업무비/ 매출액	목표부여 (편차)	3	4	0.471	2.964	.0.529	2.875	0.058	-0.089
총인건비 인상률	정부평가기준 적용	목표부여	1	4	1.000	4.000	1.000	4.000	-	-
재무예산성과	매출액/총자산	목표부여 (편차)	-	2	-	1.299	-	1.292	-	-0.007
정부권장정책 이행실적	정부평가기준 적용	목표부여	-	2	-	1.458	-	1.433	-	-0.025
계			35	45	29.311	39.811	27.276	39.572	-2.035	-0.239

2008년 계량지표별 평가표(중간보고)

기관명: 팀원: 날인 팀장: 날인

지표명 : 5. 고객만족개선도 산식 : 실적치*0.4 + 향상도*0.6 평가방법 : 목표부여

	목 표	실 적	가 중 치	득 점	등 급
기 관 평가단		고객만족도지수:80.9 5 4.410 A 고객만족향상도:93.138 고객만족도지수:80.908 5 4.412 A 고객만족향상도:93.118			

※ 고객만족개선도=〈평가년도 지수/{전년도지수 +(100-전년도지수)×10%}〉×100
※ 고객만족도지수는 공공기관운영위원회에서 조사대상기관으로 의결되어 조사를 실시한 지수

1. 2008년도 편람상의 산식이나 평가방법 혹은 세부평가내용이 2007년도 편람과 다른 경우 그 내용: 해당사항 없음
2. 평가편람 예외적용 시 그 내용과 이유: 해당사항 없음
3. 기관 제시자료에 대한 조정이 있는 경우, 그 조정내용 및 이유: 점수산정시 소수점 둘째자리까지만 표기되어 있어서 기관에서 소수점 셋째자리까지로 수정요청함. 검토 결과 기관수정 요청 수용함.
4. 평가단의 조정내용에 대한 기관의 의견: 해당사항 없음
5. 재경부, 감사원, 주무부 등의 지적/건의사항이 있는 경우 그 내용과 평가에의 반영 여부 및 이유, 그리고 반영 시에는 반영내용 및 결과: 해당사항 없음
6. 계량지표평가에 반영되지 않았으나 비계량지표나 종합경영효율성지표에 추가로 반영되어야 할 사항: 해당사항 없음
7. 2007년도 평가시 평가단이 건의한 개선안에 대한 기관의 조치 및 기관의 조치에 대한 평가의 의견: 해당사항 없음
8. 기타 2008년도 평가에 참고되거나, 2009년도 평가 혹은 2010년도 지표개발시 참고되어야 할 사항: 해당사항 없음

〈양식 5〉 검토보고서

2009년도 경영실적평가
검토보고서

기관명 : 팀원 : 서명 팀장 : 서명

지 표 명	검 토 의 견	후속조치 보고서번호
□ 종합의견	(1) 2008년부터는 동일한 조서표지에 의해 조서를 철하도록 되어 있습니다. 평가단에서 배포한 조서표지에 조서를 철하기 바랍니다. (2) 모든 실사조서에 조서번호를 부여하고 관련 실사조서 상호간에 reference를 해주시기 바랍니다. 현재의 조서에서는 실사결과를 확인할 수 없습니다. 실사결과를 조서에 기재해주시기 바랍니다. (3) 계량평가 세부평가계획서가 실사조서에 filing되어 있지 않습니다. 〈일반계획〉은 총괄조서부분에 그리고 〈지표별 세부계획〉은 각각의 지표에 대한 실사조서의 맨 앞에 철하시기 바랍니다. 아울러 각각의 세부평가계획서에서 관련된 조서번호를 기재하시고 이행서명하시기 바랍니다. (4) 중간보고서(최종)가 실사조서에 filing되어 있지 않습니다.	
□ 고객만족 개선도와 정부권장정책 이행실적	– (5) 고객만족개선도와 정부권장정책 이행실적 지표에 관한 실사조서가 포함되어 있지 않습니다.	

– 이상의 검토사항에 대하여 5월 28일(목)까지 ① 후속조치보고서와 ② 지표별로 구체적인 계산내역이 있는 엑셀화일, ③ 중간보고서(최종), ④ 최종보고서(최종)를 e-mail로 보내주시기 바랍니다. 중간보고서(최종)와 최종보고서(최종)에 변동사항이 없는 경우에는 ① 후속조치보고서와 ② 지표별로 구체적인 계산내역이 있는 엑셀화일만 보내주시기 바랍니다.

주: 실사조서와 중간보고서, 감사보고서, 결산서, 경영실적보고서 등을 검토하여 실사담당 팀원에게 보낼 검토보고서 작성

〈양식 6〉 후속조치보고서

2009년도 경영실적평가
후속조치보고서

기관명: 팀원: 날인 팀장: 날인

검토 의견	후 속 조 치	후속조치 팀장의견
(1) 조서표지	동일한 조서표지에 조서를 철하도록 조치하였음	
(2) 조서번호 부여 및 실사조서 상호간 reference	실사조서에 조서번호를 부여하고 관련 실사조서 상호간에 reference를 수행함	
(3) 계량평가 세부평가계획서	일반계획 및 지표별 세부계획을 실사조서의 맨 앞에 철하고 서명하였음	
(4) 중간보고서	중간보고서를 실사조서에 filing함	
(5) 고객만족개선도, 정부권장정책 이행실적	고객만족개선도 및 정부권장정책 이행실적 지표에 대한 실사조서를 포함함	
(6) 득점표시내용	최종보고서의 평점, 득점을 소수점 셋째자리까지 표시하는 것으로 통일함	

주: 실사담당 팀원은 검토보고서의 의견에 대한 후속조치를 실시하고 그 결과에 대한 후속조치보고서를 팀장에게 제출

〈첨부 3〉 계량공통지표 관련 템플릿 (인건비 관련)

템플릿의 필요성 및 계량인건비의 개념

□ 인건비와 관련된 5가지 공통지표는 상호간에 유기적으로 연계되어 있으며, 이 중에서 가장 1차적인 것으로서 다른 지표들의 점수를 계산함에 있어서 기초를 형성하는 것이 바로 계량인건비 지표임.

□ 다시 말하여 총인건비 인상률 지표의 점수계산에 필요한 기초자료와 노동생산성(또는 자본생산성) 지표 및 계량관리업무비 지표의 점수계산에 있어서 필요한 인건비와 관련된 기초자료는 계량인건비 지표의 점수를 계산함에 있어서 집계한 인건비 자료로부터 구하게 됨.

✓ 계량인건비 = 인건비(A) / 매출액
✓ 노동생산성 = 경상이익 + 인건비(B) + 이자비용 + 감가상각비 + 임차료 + 세금과공과
✓ 계량관리업무비 = 관리업무비 / 매출액
[관리업무비 = 제조원가 중 경비 + 판관비 - 인건비(C) - 감가상각비 - 연구개발비 - 교육훈련비]
✓ 인건비인상률 = [당기인건비(D) - 전기인건비] / 전기인건비

* A ≠ B ≠ C ≠ D, 즉, 각각의 지표상의 인건비는 서로 일치하지 아니함.

□ 계량인건비 산정을 위한 인건비는 건설중인 자산, 당기제조원가, 판매비와 관리비(혹은 영업비용), 영업외비용(특별손실포함)에 포함된 임원, 종업원(일용잡급 포함)에 대한 급료, 임금, 제수당 등과 퇴직급여충당금전입액을 말하며, 사실상 급여의 일부로 볼 수 있는 복리후생비 부분을 포함한다. 단, 인건비에 경영평가 성과급은 제외한다.

□ 인건비 포함 항목 및 각 지표의 인건비의 세부 내용은 Workshop 자료집 및 인건비템플릿 참조

1

선진화정책에 따른 청년인턴인건비 및 명예퇴직금의 처리

□ "정부 공공기관 청년인턴제 운영계획 및 공공기관 선진화 정책(이하 '선진화정책')"에 의한 청년인턴 및 명예퇴직 등에 소요된 인건비 등의 처리는 다음과 같음

구분	평균인원	부가가치	계량인건비	계량관리업무비	인건비인상률
청년인턴인건비	×	×	×	×	×
명예퇴직금	N/A	×	×	×	×

(× : 영향을 미치지 아니함)

□ 즉, 상기 2가지 요인은 각 지표의 변수에 영향을 미치지 않음.

[FAQ]

1. 부가가치 계산시 가산항목인 인건비에는 청년인턴인건비 및 명예퇴직금이 포함된 인건비를 적용하는바(계량인건비 템플릿 및 노동생산성 템플릿 참조), 이 경우 부가가치에 영향을 주는 것이 아닌가?
2. 청년인턴인건비가 관리업무비 예산에서 지급된 경우 청년인턴 인건비는 관리업무비에 포함해야 하지 않는가?

계량관리업무비에 포함하지 않음은 계량관리업무비 산출 탬플릿에 포함하지 않는다는 의미가 아니라 청년인턴인건비 및 명예퇴직금의 재원이 관리업무비의 절감분이라고 할지라도 관리업무비로 계상하지 않는다는 의미임.

2

각 지표별 인건비 개념의 차이

- 계량인건비

□ 템플릿의 출발점은 계량인건비 템플릿임. 계량인건비는 매출액을 창출하기 위해 집행한 인건비의 추세를 평가하는 하향지표임.

□ 따라서 계량인건비에는 정규직과 비정규직 중 한시적 근로자에 대해 지급한 인건비가 모두 포함됨.(청소용역 등 파견근로자에 대해 지급한 인건비는 기관의 인건비가 아니므로 해당사항 없음.)

□ 다만, 경평인센티브의 경우 계량평가에 따른 인건비 지급액이므로 동 금액이 계량인건비에 포함될 경우 경평인센티브를 많이 받은 기관의 경우 평가에서 불리하므로 이를 제거하는 것임.

□ 또한 선진화정책에 의한 청년인턴급여 및 명예퇴직금(선진화정책에 의한 것에 한하며, 통상적인 명예퇴직에 의한 퇴직금은 포함하지 아니함)은 기관이 정부정책을 이행함에 따라 발생한 것으로 계량인건비에서 제외함.

[FAQ]

1. 계량인건비 계산시 차감하는 명예퇴직금의 범위는?
2. 인건비 이외에 다른 비목으로 지출한 인건비(예 : 경상경비의 홍보비 중 홍보팀 직원에게 지급한 인건비 등)는 계량인건비에 포함하는지?

계량인건비 템플릿의 <주4> 참조

3

각 지표별 인건비 개념의 차이, 계속

- 계량관리업무비의 인건비

□ 계량인건비 템플릿의 계량인건비 해당액과 동일하나 영업외비용, 타계정대체, 이익잉여금으로 처리한 인건비는 제외함.

□ 계량관리업무비의 산출과정이 판관비 및 제조원가의 인건비와 경비의 합계에서 인건비, 감가상각비 등을 차감하여 산출하므로 판관비 및 제조원가에 포함되지 아니한 인건비는 계량관리업무비에 영향을 미치지 아니함.

- 인건비인상률 관련 인건비

□ 기본적인 출발점은 계량인건비와 동일하나 퇴직급여, 비상임이사 인건비, 사내근로복지기금 출연금, 잡급에 대한 인건비(인상률 템플릿상 <주9> 참조), 산재보험사용자 부담분, 경평인센티브에 따른 공적 보험 사용자 부담분 증감액 등을 제외하여 산정함.

□ 정원내 인원에 대해 지급된 인건비의 인상률을 측정하는 지표로 한시적 근로자에게 지급된 인건비의 경우 동 한시적 근로자가 정원에 포함된 경우에는 인건비인상률 측정 대상 인건비에 해당함.

□ 또한, 인원의 변동, 호봉승급, 생산량 증가로 인한 추가지급 인건비(공기업 SOC유형에 한함), 공적 보험 요율 변동에 따른 영향을 제외함.

□ 인건비 인상률 위반 기관의 경우 최초 인상률 지표 평가시점부터 소급하여 인건비의 상한액을 재계산하여 인상률을 누적 관리함.

5

인건비인상률 템플릿

□ 2008년 평가와 달리 경평인센티브에 따른 공적 보험 효과, 또한 요율 변경에 따른 영향, 그리고 산재보험 사용자 부담분을 제외하여 평가하도록 하고 있음. 산재보험 사용자 부담분의 경우 과거 기간을 trace하므로 기본적으로 2008년 평가시 적용한 금액과 차이가 발생함.

□ 증원소요 인건비 계산시 전년도의 각 직급별 평균단가 계산을 위한 템플릿(3-4)상 **전년도 각 직급별 평균단가의 합계는 전년도 실집행액기준 총인건비 발생액과 원칙적으로 동일**해야 함.(일부 기관에서 산재보험료 사용자 부담분을 각 직급별로 파악하기 어렵다는 문제를 제기하고 있음.)

□ 인건비 인상률 위반기관의 경우 과거연도 인상률을 누적관리하므로 특히 주의가 필요함. 즉, 2008년에 인상률을 준수한 기관과 2008년에 위반한 기관, 그리고 2007년, 2008년 모두 위반한 기관별로 총인건비 상한액을 산출방법이 서로 다름.

[FAQ]

1. 호봉승급분 등 자연증가분의 영향을 제거하기 위한 인건비 조정 금액은 2009년의 경우 기재부에서 허용한 1.7%에 해당하는 금액(예, 2008년도 실집행액의 1.7%)을 기재하는 것인지 아니면 실제 지급된 금액을 기재하는 것인지?

   1.7% 이하인 경우 실제 지급된 금액을 의미하며, 1.7%를 초과하여 지급한 경우에는 1.7%를 상한으로 함.

6

인건비인상률 템플릿, 계속

□ 증원소요 인건비의 영향 호봉승급분으로 인한 인건비의 증가 효과는 전연도(2007년 위반 기관의 경우에 2006년부터 2008년까지 조정, 2008년 위반 기관의 경우 2007년부터 2008년까지 조정)에 각 연도별로 반영(즉, 08년에 10명을 증원하고, 09년에 5명을 증원한 경우 07년에는 08년에 증원된 10명에 대한 인건비를 조정하고, 08년에는 09년에 증원된 5명에 대한 인건비를 조정함.

□ 공적보험 효과 및 요율 변동 효과는 2009년에만 반영함.

□ 생산량 증가로 인한 추가지급 인건비는 공기업 SOC유형에 국한되는 사항임.

7

인건비인상률 템플릿-공적 보험 효과 및 요율 변경

□ 공적 보험 효과는 보험료의 부과기간과 소득지급기간이 서로 달라서 다소 혼란스러울 수 있음. 예를 들어 국민연금의 경우 2009년에는 6월말을 기준으로 2008년 소득에 기초하여 2010년 6월까지 부과하며, 2008년에는 3월말을 기준으로 2007년의 소득에 기초하여 부과함.(별첨 "요율·인센티브 변동에 따른 사회보험 영향 제거" 참조)

□ 또한 국민연금의 경우 소득변동에 따른 정산 절차가 없고, 요율 변경이 없었으나 건강보험의 경우 정산절차가 존재하며, 연도별로 요율이 상이하여 이로 인한 효과를 제거해야 함.

□ 고용보험의 경우 2009년까지는 경평인센티브를 제외한 소득에 기초하여 부과되므로 평가에 영향을 미치지 아니함. 또한 산재보험료의 경우 원천적으로 인상률 산정시 제외되므로 별도로 고려할 사항이 없음.

□ 따라서 공적 보험 효과는 국민연금 및 건강보험에 국한되며,이 중 건강보험은 인센티브에 따른 효과뿐만 아니라 인센티브 변동에 따른 정산 효과 및 요율 변경 효과를 각각 계산해야 함.

[FAQ]

1. 템플릿상 기재하는 인센티브 총지급액은 각 연도에 지급된 금액을 의미하는지 아니면 각 연도에 귀속되는 인센티브를 의미하는지?

   각 연도에 지급된 인센티브를 의미

2. 2006년이나 2005년에 경영평가를 받지 아니하여 경평인센티브가 없는 경우에 2006년과 2005년의 인센티브 지급액으로 기재해야 할 금액은?

   인센티브 전환금을 고려할 수도 있으나 계량인건비 평가시 경영평가를 받지 아니한 기간에 해당하는 인센티브 전환금을 차감하지 않았으므로 기재해야 할 금액은 없는 것으로 함.

8

인건비인상률 템플릿-공적 보험 효과 및 요율 변경, 계속

- 국민연금

□ 국민연금의 조정비율 : 국민연금관리공단에 기준소득 신고시에 전체 인원 중 상한미만 대상자 비율임.

✓ 동 비율을 계산하는 이유는 360만원 초과시 국민연금 부담액의 상한(162천원)에 해당하여 경평인센티브가 국민연금 부담액에 추가적인 영향을 미치지 않기 때문임.
✓ 잡급 인원 등 인상률 산정시 제외되는 인원은 비율 산정시 당연히 제외함.
✓ 또한, 각 연도별로 공단에 신고한 인원에 기준한 비율임.
※ 인원변동을 고려하여 매월 비율을 산정하는 방식, 또는 연간 평균인원을 산정하는 방식도 고려할 수 있으나 검증가능성이 극히 낮음.
✓ 각 연도별 비율을 단순평균하는 것은 09년의 경우 상반기와 하반기에 각각 07년과 08년의 소득이 적용되기 때문임

□ 국민연금과 관련한 인센티브 효과를 산정하는 세부산식은 별첨 "요율·인센티브 변동에 따른 사회보험 영향 제거" 참조

9

인건비인상률 템플릿-공적 보험 효과 및 요율 변경, 계속

- 건강보험

□ 정기분 및 정산분 합계(B)는 국민연금 효과(A)와 합쳐져서 인건비 인상률 템플릿상 2의 k에 기재하며, 요율변경 효과는 인건비 인상률 템플릿상 6에 기재함.

□ 사실상 소득에 따른 상한(월소득 6,579만원)이 없으므로 국민연금과 같은 조정비율이 불필요

□ 다만, 소득변동에 따른 정산이 이루어지고, 요율상승이 있으므로 이에 따른 효과를 반영함.

□ 국민연금과 달리 3월말을 기준으로 부과하므로 조정산식이 국민연금과 다소 차이가 있음.

10

인건비인상률 템플릿-위반기관

□ 인상률의 위반 여부는 누적 관리하므로 2008년에 위반하지 않은 기관의 경우에는 2007년의 위반 여부를 고려할 필요가 없음.

□ 2008년 최초 위반 기관의 경우에는 2007년의 인상률 상한(2%)을 고려하여 총인건비 상한액을 산출

□ 2007년 및 2008년 모두 위반한 기관의 경우에는 2007년의 인상률 상한과 2008년의 인상률 상한(3%)을 고려하여 총인건비 상한액을 산출

11

〈첨부 4〉 사실상 급여로 볼 수 있는 복리후생비 및 기타 항목

〈계량인건비 포함 항목〉

인건비 포함 항목	세부항목	비고
기본급		
제수당		
해외근무수당	해외근무를 원인으로 추가로 지급되는 금액	• 기관에서 해외 컨소시엄에 파견한 직원의 해외근무수당, 특수근무지근무수당, 가족수당 등을 컨소시엄에서 지급하는 경우에는 해당 직원의 해외근무수당 등을 인건비에서 제외
퇴직급여		• 총인건비 인상률 평가시 불포함
명예퇴직금		
비상임이사 인건비		
사내근로복지기금출연금		
4대보험 사용자부담분	국민연금사용자부담분	• 경평인센티브에 따른 사용자 추가 부담분 및 요율변경 효과는 총인건비 인상률 평가시 불포함
	건강보험사용자부담분	
	고용보험사용자부담분	
	산재보험사용자부담분	• 총인건비 인상률 평가시 불포함
식사대	급식(보조)비	• 현물로 제공하는 식사는 인건비에서 제외 • 조기출근, 야근, 특근 근무자를 위한 급식비는 실비정산분에 한하여 인건비에서 제외 • 기관에서 해외 컨소시엄에 파견한 직원의 해외중식비를 컨소시엄에서 지급하는 경우에는 해당 직원의 해외중식비는 기관의 인건비에서 제외
	중식보조비	
	야근특식비(야식대)	
	특근식대	
	특수근무급식비	
	조석식비	
	특근매식비	
	야식비	
	대기근무급식비	
	해외중식비	
교통보조비	교통보조비	
	통근보조비	
	연료보조비	
	통행료지원비	
	차량비(차량보조비)	
	조근교통(조기출근)비	

인건비 포함 항목	세부항목	비고
자가운전보조금	자가운전보조금(비)	• 월 20만원 이내의 비과세금액이 포함된 지급총액을 인건비에 가산
	자가운전유지비	
	자가차량보조비	
학자보조금	학자보조금	• 기관에서 해외 컨소시엄에 파견한 직원의 해외학자보조금을 컨소시엄에서 지급하는 경우에는 해당직원의 해외학자보조금 등을 인건비에서 제외
	지원학자금	
	학비보조수당	
	해외학자보조금	
건강진단비	건강진단비	• 지급형태 및 법정사항 여부를 불문하고 전액 인건비에 포함
	건강관리비	
	배우자건강진단비	
	치과진료(지원)비	
	한의원지원비	
	2차정밀검진지원비	
	보건의료비	
	의료비보조금	
	위생보조비	
선택적복지	선택적 복지	
	복지포인트	
	선택형 자율	
	복지카드	
포상품(비)		• 현물로 지급하거나 부서별로 지급되어 개인에게 귀속되지 않는 금액은 인건비에 불포함 • 현금, 유가증권(예, 상품권), 환금성이 높은 물품(예, 금)으로 지급하는 경우로서 개인에게 귀속되는 부분은 인건비에 포함
기념품(비)	기념품(비)	
	창립기념품(비)	
	통합기념품(비)	
	근로자의날기념품	
	명절기념품	
	생일축하(기념)품	
격려품(비)	장애인격려품(비)	
	보훈대상자격려품	
장기근속관련 비용	장기근속격려금	• 장기근속격려금과 장기근속자 연수(배우자 포함)은 인건비에 포함 • 장기근속격려품은 포상품(비) 등에 준하여 처리
	장기근속기념품	
	장기근속자연수(배우자 포함)	

인건비 포함 항목	세부항목	비고
보육급여 및 출산장려금	육아보조비	• 월 10만원 이내의 비과세금액이 포함된 지급총액을 인건비에 가산
	육아지원비	
	보육비	
	장애인부양보조비	
	보육보조비	
	보육료	
	장애보조비	
	장애인자녀부양지원금(보조비)	
	출산장려금	
	산전산후휴가비	
	불임시술비	
자기계발비	자기계발비(지원비)	• 교육기관과의 일괄계약에 의한 자기계발비 또는 영수증 정산방식에 의해 직원이 지출한 자기계발비를 지급하는 경우에는 인건비 불포함 • 사내교육훈련과 유사한 성격의 자기계발비는 교육훈련비로 간주
	교육지원비	
	능력개발비	
	직원교육비지원	
	교육보조비	
	어학지원금	
	대학원학비지원비	
	자치활동지원비	
	자격취득지원비	
	퇴직자재취업교육비	
	보안검색원교재연구비	
	영어캠프지원	
특별근로의 대가	사내강사료	
	내부평가수수료	
	지식심사비	
	출제면접평가수당	
	공사감독수당	
	교육원수당	
	감사활동비	
	보고서작성/원고료	
	특별근무비	
	특근비	
	특수근무지원비	
	근무장려금(비)	

인건비 포함 항목	세부항목	비고
	직무활동비	
	팀코너장비(활동비)	
	판매경영활동비	
	파견수당	
	채권추심비	
	직급보조비	
피복비		• 제복, 작업복, 직장에서만 착용하는 피복을 현물로 지급하는 경우에는 인건비 불포함
통신비		• 임직원 중 일부에게 지급하는 업무 관련 통신비로서 실비보상적인 성격이 있는 경우에는 인건비 불포함
축하금/조의금	생일축하금(격려금)	• 결혼 및 사망 관련 물품지원은 인건비에서 제외
	출산경조금(축하금)	
	사망조의금	
	결혼축하금	
	장례차량비/장례물품지원비	
	결혼축하화환대금	
잡급(*) (급료,임금,제수당, 급여성복리후생비포함)		• 총인건비 인상률 평가시 불포함
전기손익수정손익 (인건비 관련)		

〈첨부 5〉 계량인건비 산출 템플릿

인건비 항목 〈주1〉		판관비 〈주2〉	영업 외비용 〈주3〉	제조 원가 〈주4〉	타계 정대체 〈주5〉	이익 잉여금 〈주6〉	합계
급료 임금 제수당	기본급(급여 및 상여금)						
	제수당(해외근무수당 포함)						
	퇴직 급여 일반(명예퇴직금 포함)						(ㄱ)
	퇴직 급여 선진화정책명예퇴직금 ⓕ						
	비상임이사 인건비						(ㄴ)
	기타항목						
	급료, 임금, 제수당 소계 ⓐ						
복리 후생비	사내근로복지기금출연금						(ㄷ)
	국민연금사용자부담분						
	건강보험사용자부담분						
	고용보험사용자부담분						
	산재보험사용자부담분						㈑
	급식비						
	교통보조비						
	자가운전보조금						
	학자보조금						
	건강진단비						
	선택적복지						
	행사비						
	포상품(비)						
	기념품(비)						
	격려품(비)						
	장기근속관련 비용						
	육아보조비 및 출산장려금						
	자기계발비						
	특별근로의 대가						
	피복비						
	경로효친비						
	통신비						
	축하금/조의금						
	기타 항목						
	복리후생비 소계 ⓑ						

인건비 항목 〈주1〉		판관비 〈주2〉	영업 외비용 〈주3〉	제조 원가 〈주4〉	타계 정대체 〈주5〉	이익 잉여금 〈주6〉	합계
잡급에 대한 인건비 (복리후생비, 인센티브포함) ⓒ	총지급액 -1)						
	청년인턴급여 − 2)						
	순액 ⓒ-1 (1-2)						㈑
인건비 총계 : ⓓ=ⓐ+ⓑ+ⓒ〈주7〉		(가)	(나)	(다)	(라)	(마)	
인센티브 상여금 ⓔ=ⓔ-1+ⓔ-2							
− 인센티브 전환금 (ⓔ-1)							
− 인센티브 추가금 (ⓔ-2)							
선진화정책명예퇴직금 ⓕ							
청년인턴급여 ⓖ 〈주8〉							
계량인건비 해당금액 : ⓓ-ⓔ-ⓕ-ⓖ		(바)	(사)	(아)	(자)	(차)	
계량인건비 지표 = (계량인건비 해당금액의 합계)/(매출액)							

〈첨부 6〉 총인건비인상률 산출을 위한 템플릿

구분		2009	2008	2007	2006
실집행액 기준 총인건비 발생액 산출	1. 경평인센티브를 제외한 인건비 총액				
	a. 판관비로 처리한 인건비 〈주1〉				
	b. 영업외비용으로 처리한 인건비 〈주2〉				
	c. 제조원가로 처리한 인건비 〈주3〉				
	d. 타계정대체로 처리한 인건비 〈주4〉				
	e. 이익잉여금의 증감으로 처리한 인건비 〈주5〉				
	소계 : (A)=a+b+c+d+e				
	2. 총인건비 인상률 계산에서 제외되는 인건비				
	f. 퇴직급여(명예퇴직금 포함) 〈주6〉				
	g. 비상임이사 인건비 〈주7〉				
	h. 사내근로복지기금출연금 〈주8〉				
	i. 잡급에 대한 인건비(복리후생비 포함, 인센티브상여금 제외) 〈주9〉				
	j. 산재보험사용자 부담분 〈주10〉				
	k. 인센티브에 따른 공적 보험 사용자 부담분 증가액 〈주11〉		n/a		
	소계 : (B)=f+g+h+i+j+k				
	3. 실집행액기준 총인건비 발생액 (C)=(A)-(B)	㉠	㉡	㉢	㉣
전년 대비 조정된 총인건비 발생액 산출	4. '08년도 및 '07년도 증원소요 인건비의 영향을 제거하기 위한 인건비의 조정 (D) 〈주12〉	n/a	㉤	㉥	㉦
	5. '09년도 및 '07년도 호봉승급분 등 자연증가분의 영향을 제거하기 위한 인건비 조정 (E) 〈주13〉		㉧	n/a	㉨
	5. 생산량증가로 인하여 '09년도('08년도)에 추가로 지급된 인건비의 영향 제거 (F) 〈주14〉	㉩	㉪		
	6. 보험요율 변동 효과의 제거(G) 〈주15〉	㉫	n/a		
	7. 총인건비 인상률 계산대상 총인건비 발생액 = (C)+(D)+(E)-(F)-(G) 〈주16〉	(Ⅰ)	(Ⅱ)		

구분		2009	2008	2007	2006
당해 연도 총인건비 인상률 계산	8. 총인건비 인상률 가이드라인에 따른 총인건비 상한액 〈주17〉	n/a	(Ⅲ)	n/a	n/a
	(1) '08년도 총인건비 인상률 가이드라인을 준수한 경우				
	(2) '08년도 총인건비 인상률 가이드라인을 준수하지 않은 경우				
	8. 총인건비 인상률 산출('09년도 총인건비 인상률 가이드라인 = 0%) 〈주18〉				
	(1) '08년도 총인건비 인상률 가이드라인을 준수한 경우	〈(Ⅰ)-(Ⅱ)〉/(Ⅱ)			
	(2) '08년도 총인건비 인상률 가이드라인을 준수하지 않은 경우	〈(Ⅰ)-(Ⅲ)〉/(Ⅲ)			

〈첨부 7〉 노동생산성(자본생산성) 산출을 위한 템플릿

구분	실적연도1	실적연도2	…	…
1. 손익계산서상의 경상이익 (A)				
2. 인건비				
a. 판관비로 처리한 부분 〈주1〉				
b. 영업외비용으로 처리한 부분 〈주2〉				
c. 제조원가로 처리한 부분 〈주3〉				
인건비 합계: (B)=a+b+c				
3. 순금융비용 〈주4〉				
d. 손익계산서상 이자비용				
e. 손익계산서상 이자수익				
순금융비용 합계: (C)=d-e				
4. 임차료				
f. 손익계산서상 임차료				
g. 제조원가명세서상 임차료				
임차료 합계: (D)=f+g				
5. 세금과 공과				
h. 손익계산서상 세금과 공과				
i. 제조원가명세서상 세금과 공과				
세금과 공과 합계: (E)=h+i				
6. 감가상각비				
j. 손익계산서상의 유형자산 감가상각비				
k. 손익계산서상의 무형자산 감가상각비				
l. 제조원가명세서상의 유형자산 감가상각비				
m. 제조원가명세서상의 무형자산 감가상각비				
감가상각비 합계: (F)=j+k+l+m				
부가가치: (G)=(A)+(B)+(C)+(D)+(E)+(F)				
평균 총인원 (H)				
평균 총자산 (I)				
노동생산성 지표 = (G)/(H)				
자본생산성 지표 = (G)/(I)				

〈첨부 8〉 관리업무비 산출을 위한 템플릿

구분	실적연도1	실적연도2	…	…
1. 판관비 및 제조경비				
a. 손익계산서상의 판관비				
b. 제조원가명세서상의 노무비 및 제조경비				
판관비 및 제조원가(재료비 불포함) 총계: (A) = a+b				
2. 인건비				
c. 판관비로 처리된 인건비 〈주1〉				
d. 제조원가로 처리된 인건비 〈주2〉				
인건비 총계: (B) = c+d				
3. 감가상각비				
e. 판관비로 처리된 유형자산 감가상각비				
f. 판관비로 처리된 무형자산 감가상각비				
g. 제조경비로 처리된 유형자산 감가상각비				
h. 제조경비로 처리된 무형자산 감가상각비				
감가상각비 총계: (C) = c+d+g+h				
4. 교육훈련비 〈주5〉				
i. 판관비로 처리된 교육훈련비				
j. 제조경비로 처리된 교육훈련비				
교육훈련비 총계: (D) = i+ j				
5. 연구개발비 〈주6〉				
k. 판관비로 처리된 연구개발비				
l. 제조경비로 처리된 연구개발비				
연구개발비 총계: (E) = k+l				
관리업무비: (F)=(A)-(B)-(C)-(D)-(E)				
매출액: (G)				
계량관리업무비 지표 = (F)/(G)				

부록 2
2011년 경영평가편람 개정
-계량지표 개선 주요 사항-

2010. 11

Ⅳ. 2011년도 경영실적 평가편람 계량지표 개선 방향

1. 주요사업 계량지표의 문제점

1) 가중치의 적절성

□ 기관 내에서 차지하는 인력과 사업비의 비중을 비교해 본 결과 사업별 규모에 따라 가중치가 적절하게 배분되지 않았음

2) 주요사업 활동지표와 성과지표의 연계성

□ 주요사업의 활동지표와 성과지표가 연계된 경우(46.7%)보다 성과지표가 누락된 경우(49.8%)가 많음.

3) 성과지표의 성격

□ 전체적으로 산출지표의 비중이 절대적으로 높았으며(95.8%), 성과지표는 거의 없는 것으로 나타났음(0.7%).

□ 산출지표 중에서도 단순산출지표(49.3%)가 질적산출지표(46.5%)에 비해 많은 것으로 나타났음.

〈표 Ⅳ-1〉 주요사업 성과지표의 성격

지표		판단기준
투입		• 인력, 재원, 물자 등의 계획에 따른 집행 여부를 측정하는 경우
과정		• 사업의 달성·추진정도를 표시 • 사업의 궁극적인 성과를 측정하는 것이 아니기 때문에 사업의 산출이나 결과를 측정하기 곤란한 예외적인 경우에 타당성을 가짐
산출	단순	• 예산·인력 등의 투입에 비례하여 목표한 최종산출을 측정하는 경우 • 질적변수의 형태를 가지고 있지만 산식의 분모에 추가한 변수가 실제로 의미가 크지 않는 경우(평균인원 등)
	질적	• 단순한 산출변수 외에 산식의 분모 등에 의미있는 변수를 추가한 경우 • 외형상 단순산출변수이지만 지표에서 목적하는 바를 충족하는 경우
성과		• 사업이 궁극적으로 달성하고자 하는 목표를 측정하는 경우

	공기업	준정부기관	전체
투입지표	0.0	0.6	0.3
과정지표	7.1	0.0	3.1
단순산출지표	23.8	69.1	49.3
질적산출지표	68.3	29.6	46.5
성과지표	0.8	0.6	0.7

2. 주요사업범주 평가지표 검토기준

1) 주요사업 선정

□ 기관의 전체 사업 중 아래의 '기준'에 부합하는 사업을 중심으로 기관의 주요사업을 5개 이내로 선정함.

○ 단, 기관의 사업특성을 반영하여 단일주요사업 범주별로 평가지표(비계량지표, 계량지표)를 복수로 개발할 수 있으나, 이 경우에도 기관별 전체 주요사업의 계량지표수는 10개 이내로 제한함.

2) 주요사업별 가중치 배분

□ 주요사업별 가중치는 기관 전체사업 중 당해 사업이 차지하는 '사업비, 정책우선순위, 인력' 등의 비중을 고려하여 아래의 기준에 따라 배분함.

○ 사업비, 정책우선순위, 인력의 비중은 '4:4:2'를 원칙으로 함.

○ 특정 주요사업의 가중치는 전체 주요사업부문 가중치의 40%를 초과할 수 없음.

□ 기관이 제출한 가중치의 적정성을 위의 기준에 근거하여 검토하되 최종적으로 비계량 반과 협의하여 결정함.

3) 주요사업범주 계량/비계량지표

□ 주요사업 평가지표는 '추진계획 및 활동(비계량)'과 '추진성과(계량)'로 구성됨.

□ 계량/비계량지표별 가중치

〈표 Ⅳ-2〉 주요사업범주 비계량, 계량 가중치 배분

(단위: 점)

기관 유형	추진계획 및 활동	추진성과
공기업	15	30
준정부기관	25	20
연기금	22	20
중소형	10	20

○ 다만 '추진성과'지표가 단순한 집행실적이나 기계적 산출을 반영하는 등 성과지표로서의 달성 수준 및 달성 난이도가 낮은 경우, 당해 주요사업 지표 내에서 '추진성과'의 가중치는 하향 조정하고, '추진계획 및 활동'지표 가중치는 상향조정함.

□ 유의미한 성과지표를 도출하지 못한 경우 해당사업은 비계량지표로만 평가(이 경우 기관유형에도 불구하고 비계량비중 상향 예정).

4) 주요사업 평가지표별 세부평가내용

□ 추진성과에 대한 평가지표 및 산식은 다음과 같이 작성

- 원칙적으로 주요사업을 통해 달성하고자 하는 '성과(outcome)'를 반영하는 지표를 제시하도록 함.
- 성과란 공공기관이 궁극적으로 달성하고자 하는 미션
- 계량지표 중 2개 이상은 성과(outcome)지표로 개발할 것
  (예) 검사검증유형 : 사고율, 불량률
  문화국민유형 : 청소년범죄율
  산업진흥유형 : 지원대상 기업(사업) 매출액, 고용 증가율, 기술이전실적 증가율 등
- '단순투입지표', 재원, 인력 등의 투입을 통하여 기계적으로 획득된 '산출지표'는 성과지표에 해당하지 아니함.
- 국제적으로 공인된 기관에 의하여 평가, 인증되는 국제기준의 성과지표로서 특정 주요사업의 특성을 충분히 반영하는 지표인 경우, 이를 특정 주요사업의 성과지표로서 대체 활용할 수 있음.
- 시장개척형 공기업의 경우에는 국제적 성과기준의 개발을 적극 유도할 것

□ 주요사업별로 계량성과지표의 수는 1개를 원칙으로 하나, 사업의 특성에 따라 복수로 할 수 있음.

- 다만, 1개의 계량지표로 당해 주요사업의 성과를 충분히 설명하기 어려운 경우, 3개 이내의 복수의 계량지표를 개발할 수 있음(단, 계량지표의 전체 총수는 10개 이내로 함).

□ 주요사업별 성과지표의 개발 시, 주요사업에 대한 성과지표로서의 대표성 및 '성과'로서의 의미 등에 대한 충분한 근거(설명자료)를 제시하여야 함.

5) 주요사업 성과지표 평가방법

□ 평가방법은 목표부여(편차)방식을 원칙으로 함.

○ 기관의 조직 및 사업구조 변화 등으로 인한 자료의 불연속으로 과거 5개년 자료를 사용할 수 없는 경우 기간을 단축하여 3개년 또는 4개년 편차를 사용할 수 있음.

○ 다만, 설립된 지 3년 미만이거나 기관 사업구조 변화 등으로 인해 평가연도에 자료의 불연속이 발생하여 목표부여(편차) 방법을 적용이 적절치 않다고 판단되는 경우에 한하여 목표부여 평가방법 등을 적용할 수 있음.

○ '목표 대 실적' 평가방법은 특수상황 및 예외적인 경우에만 적용하도록 함.

- 기관의 신규 설립 등 예외적인 경우에 국한하며 이러한 경우에 해당하지 않는 경우 2010년도 편람상의 '목표 대 실적' 평가방법은 폐지를 원칙으로 함.

3. 업무효율지표 검토기준

1) 업무효율지표의 정의 및 예시

□ 정의: 생산성 등 업무효율을 측정하는 지표

□ 업무효율 지표의 예시

○노동생산성 = 부가가치 / 평균인원

○자본생산성 = 부가가치 / 총자산

○부가가치율 = (부가가치 / 매출액) × 100

○사업별 업무성과 = (프로그램 수, 보고서, 일자리 창출 등 / 매출액) × 100

□ 평가방법 : 주요사업 성과지표 평가방법과 동일함.

2) 업무효율지표의 선호도 조사

□ 기관의 특성을 감안하여 적합하다고 판단되는 업무효율지표를 선정하여 우선순위에 따라 기재

□ 지표명과 지표산식, 업무효율지표의 전체 가중치를 100으로 보았을 때 각각의 지표가 차지하는 비중(%), 지표채택 근거 제시

3) 업무효율지표의 적정성 검토

□ 기관 특성 적합성, 득점 난이도, 통제 가능성 등을 종합적으로 검토

□ 상기 예시 지표 외에 기관이 독자적으로 개발한 지표에 대해서도 동일한 기준에 따라 검토

□ 유사 기관에는 동일한 지표가 선정될 수 있도록 팀내 적극적인 협의 요망

4. 재무예산성과지표 작성방법

1) 재무예산성과지표의 정의 및 예시

□ 정의: 각 기관의 경영상황을 고려하여 재무성과, 예산성과 등을 측정하는 지표

□ 재무예산성과 지표의 예시

○ 부채비율 = (부채/자본) × 100

○ 이자보상비율 = (영업이익/금융비용) × 100

○ 유동비율 = (유동자산/유동부채) × 100

○ 총자산회전율 = (매출액/총자산) × 100

○ 영업이익률 = (영업이익/매출액) × 100

□ 평가방법 : 주요사업 성과지표 평가방법과 동일함

2) 재무예산성과지표의 선호도 조사

□ 기관의 특성을 감안하여 적합하다고 판단되는 재무예산성과지표 선정하여 우선순위에 따라 기재

□ 지표명과 지표산식, 재무예산성과지표의 전체 가중치를 100으로 보았을 때 각각의 지표가 차지하는 비중(%), 지표채택 근거 제시

3) 재무예산성과지표의 적정성 검토

□ 특히, 재무구조개선형 공기업의 경우에는 부채비율 혹은 영업이익률 등 기관별로 개선해야 할 핵심재무지표의 가중치를 높게 설정

Ⅴ. 작업양식

〈양식 1〉 2011년도 주요사업범주 평가지표 검토

기관제시						평가위원 검토					
주요 사업명	'11년도 주요사업 성과지표명	선정사유	지표산식(내용)	평가방법	가중치	성과 지표명	지표산식	평가방법	가중치	지표속성	달성 난이도
00 활성화 노력	① 홍보노력		신문홍보건수	목표부여 편차	1	사업 인지도	고객인지도	좌동	좌동	성과	중
	②										
검토 내용	신문홍보건수는 단순산출지표로 해당노력의 궁극적 성과인 고객인지도를 제고하도록 유도										
검토 내용											

(작성요령)

1. 지표속성은 투입, 산출, 성과로 구분하여 기재
2. 달성난이도는 상, 중, 하로 구분하여 기재
3. 검토내용은 기관제시한 의견의 수용, 변경, 기각 사유를 명확하고 간략하게 기재

〈양식 2〉 2011년도 업무효율 평가지표 검토

기관제시					평가위원 검토				
지표명	선정사유	지표산식(내용)	평가방법	가중치	지표명	지표산식	평가방법	가중치	기관 적합성
노동생산성		부가가치/ 평균인원	목표부여 편차	4					상
검토내용									
검토내용									

공공기관의 핵심성과 평가를 위한 계량지표체계의 개선방안 연구

2010년 12월 23일 인쇄
2010년 12월 30일 발행

저 자 김 완 희

발행인 원 윤 희

발행처 한국조세연구원
[1][3][8]-[7][7][4] 서울특별시 송파구 가락동 79-6
TEL: 2186-2114(대) www.kipf.re.kr

등 록 1993년 7월 15일 제21-466호

조판및 인쇄 경성문화사

ⓒ 한국조세연구원 2010 ISBN 978-89-8191-524-7

* 잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다.

공공기관의 핵심성과 평가를 위한
계량지표체계의 개선방안 연구

한국조세연구원
공공기관정책연구센터

138-774 서울시 송파구 가락동 79-6 한국조세연구원 빌딩
TEL : 02-2186-2114, FAX : 02-2186-2179
www.kipf.re.kr

ISBN 978-89-8191-524-7