

한국과 중국의 공공기관 CEO 성과평가제도 비교 연구

2011.11

공공기관정책연구센터

 한국조세연구원

연구진

연구총괄

박정수 공공기관정책연구센터 소장

참여연구원

유효정 공공기관정책연구센터 경영평가연구팀

2010년 한국의 기관장 경영계획서 이행실적평가와 중국의 중앙 공기업 책임자 업무성과평가를 대상으로 평가의 법적 근거와 평가주체, 평가대상, 평가과정, 평가결과의 환류 등에 대해서 살펴보면 다음과 같음.

1. 평가의 법적 근거

- 한국의 기관장 경영계획서 이행실적평가는 ‘공공기관의 운영에 관한 법률 및 시행령’, ‘기타 공공기관의 혁신에 관한 지침’에 의거해서 이루어짐.
 - 평가의 실시는 공운법 제31조 제3, 4항과 시행령 제27조 제2항에 명시되어 있음.
- 중국의 중앙 공기업 책임자에 대한 성과평가는 국무원 국유자산감독관리위원회령으로 발표된 ‘중앙 공기업 책임자 업무실적평가 실시방법’에 근거를 두고 실시됨.

2. 평가의 주체

- 한국은 기획재정부와 공공기관운영위원회가 주체가 되며 실제 평가는 외부조직인 경영평가단에서 담당함.

- 중국에서 평가의 주체는 국무원 국유자산감독관리위원회이며, 기업 내부의 감사위원회가 총결산분석보고서를 검토하고 이에 대한 평가견해를 제출함.

3. 평가 대상

- 한국의 평가 대상은 공운법에 의거하여 지정된 공기업과 준정부기관, '기타 공공기관의 혁신에 관한 지침'에 따라 기획재정부장관이 지정하여 경영계약을 체결한 기타 공공기관의 기관장임.
- 중국의 평가대상은 국유자산감독관리위원회가 출자인으로서 역할을 수행하는 중앙 공기업 책임자로 기업의 형태에 따라 총경리(총재), 부총경리(부총재), 총회계사, 대표이사, 이사 등이 여기에 속함.

4. 평가 과정

가. 평가절차

- 한국은 전년도에 확정된 기관장 경영계획서를 바탕으로 당해연도 3월에 실적보고서를 제출하고 6월 20일까지 실적평가를 실시하여 공운위에서 평가결과를 확정함.
- 중국에서는 전년도에 국자위 주임과 체결한 운영실적책임서를 바탕으로 매년 4월말 중앙 공기업이 총결산분석 보고서를 국자위와 기업의 감사위원회에 제출하면 국자위가 감사위원회의 평가견해 등을 종합하여 평가를 함¹⁾.

1) 중국의 중앙 공기업 책임자에 대해서는 1년 단위의 연도운영실적평가와 3년 단위의 임기운영실적평가가 함께 이루어짐.

나. 평가지표 및 가중치

- 한국은 기관장 리더십과 공공기관 선진화, 기관고유과제의 3개 부문에 대해 평가를 실시함.
 - 기관장 리더십에서는 기관장의 주요 현안과제 선정 및 경영계획 수립의 합리성 등을 살펴보고 공공기관 선진화에서는 보수·성과관리체계, 인력·기능조정 및 기타 효율화, 노사관리 등에 관해서 평가함. 고유과제는 기관별로 2~3개의 과제를 선정하여 평가를 진행함.
- 중국의 연도·임기운영실적평가는 각각 4개의 지표에 대해서 평가함.
 - 연도운영실적평가에서는 총이윤과 EVA, 기관별 분류지표²⁾에 대해서 평가하고 임기운영실적평가에서는 국유자본유지증가율과 주요업무수입평균증가율, 기관별 분류지표에 대해서 평가함.

다. 평가방법 및 평가등급

- 한국은 기관장 리더십과 공공기관 선진화, 기관고유과제 중 계획 및 집행 단계는 비계량평가를 실시하고 기관고유과제 중 산출·성과단계는 계량평가를 실시함.
 - 비계량평가는 6등급평가를 실시하여 평점을 부여하고 계량평가는 실적/적정목표치를 점수화하여 평가함.
 - 종합점수는 부문별 평점을 합산하여 도출하며 이 총점을 6등급으로 구분함.
- 중국은 목표치의 달성 정도에 따라서 점수를 부여하되 목표치와 기준치를 비교하여 가점이나 감점함.
 - 연도운영실적평가의 총점은 4개의 지표 득점의 총합에 운영난이도계수를 곱하고 여기에 장려점수를 더한 뒤 경우에 따라 국자위의 규정에 근거하

2) 분류지표는 공기업이 속한 업종의 특징과 기업이 당면한 기업관리의 문제점을 반영하여 2개를 결정하고 이에 대해 국자위가 기업의 기술혁신능력과 자원 절약, 에너지보호 수준, 지속가능한 발전능력과 핵심 경쟁력 등의 요인을 종합적으로 고려하여 확정함.

여 감점을 함.

- 임기운영실적평가의 총점은 기본지표와 분류지표의 득점에 운영난이도계수를 곱하고 임기내 3년의 연도운영실적평가 지표 득점을 더하고 경우에 따라 감점하여 산출함.
- 종합등급은 5등급으로 나뉘며 평가목표치를 완수한 경우에는 C등급을 받음.

5. 평가결과 환류

가. 평가결과와 보수의 연계

- 한국에서는 기관장 경영계획서 이행실적평가와 기관 경영실적평가 결과를 종합하여 성과급을 차등지급하며, '아주 미흡'을 받은 기관장에 대해서는 성과급을 지급하지 않고, 2년 연속 '경고'를 받은 기관장은 성과급의 50%를 감액하여 지급함.
- 중국의 중앙 공기업 책임자의 성과급은 연도운영실적평가 결과에 따라 차등지급되며, 성과급의 60%는 연도운영실적평가가 종료된 이후에 바로 지급되지만 나머지 40%는 임기운영실적평가의 요인을 반영하여 임기평가 종료 후에 지급됨.

나. 평가결과와 임면의 연계

- 한국의 기관장 경영계획서 이행실적평가 결과 '아주 미흡'의 등급을 받은 기관장과 2년 연속 '미흡' 평가를 받은 기관장에 대해서는 해임을 건의하고, '미흡' 평가를 받은 기관장에 대해서는 경고조치함.
- 중국에서는 연도·임기운영실적평가 결과가 공기업 책임자 임면의 중요한 근거로 활용되며 임기운영실적 목표를 정당한 사유없이 달성하지 못하거나 2년 연속 연도운영실적평가 목표를 미달한 경우 책임자 직위의 조정이 가능함.

목 차

제 I 장	서론	9
제 II 장	연구의 방법 및 분석틀	11
제 III 장	한국의 공공기관 기관장 성과평가제도	14
	1. 평가의 법적근거	14
	2. 평가주체	15
	3. 평가대상	16
	4. 평가과정	17
	5. 평가결과 환류	24
제 IV 장	중국의 중앙 공기업 책임자 성과평가제도	28
	1. 평가의 법적근거	28
	2. 평가주체	28
	3. 평가대상	29
	4. 평가과정	30
	5. 평가결과 환류	38

제 V 장	한국과 중국의 공공기관 CEO 성과평가제도의 비교	44
1.	한국과 중국의 공공기관 CEO 성과평가제도의 유사점	46
2.	한국과 중국의 공공기관 CEO 성과평가제도의 차이점	48
제 VI 장	정책적 시사점	53
참고문헌	56
부록	58
1.	중국의 2010년 중앙 공기업 책임자 성과평가 대상기관	58
2.	한국의 공공기관 기관장 성과평가 대상기관 및 평가결과(2008~2010년) ...	63
3.	중국의 중앙 공기업 책임자 성과평가 결과 A등급 기업(2004~2010년)	66
4.	2010년 중국의 중앙 공기업 책임자 운영실적보고서 양식	75

표 차 례

〈표 III-1〉 기관장 경영계획서 이행실적평가 지표 및 가중치(2010년)	18
〈표 III-2〉 한국수자원공사 기관장 경영계획서 이행실적평가 지표 및 가중치(2010년)	20
〈표 III-3〉 자율경영이행실적평가 지표 및 가중치(2010년)	21
〈표 III-4〉 기관장 경영계획서 이행실적평가 비계량평가 점수 환산표	22
〈표 III-5〉 적정목표치 산정 방법	22
〈표 III-6〉 종합점수의 6단계 평가등급	23
〈표 III-7〉 한국의 공공기관 기관장 평가 결과(2008~2010년)	25
〈표 IV-1〉 중국의 중앙 공기업 책임자 연도운영실적평가 지표 및 가중치	31
〈표 IV-2〉 총이윤 지표 가(감)점 방식	31
〈표 IV-3〉 EVA 지표 가(감)점 방식	32
〈표 IV-4〉 중국의 중앙 공기업 책임자 임기운영실적평가 지표 및 가중치	35
〈표 IV-5〉 국유자본유지증가율 지표 가(감)점 기준	35
〈표 IV-6〉 주요 업무수입 평균증가율 가(감)점 기준	36
〈표 IV-7〉 중앙 공기업 책임자 연도운영실적평가 결과(2004~2010년)	38
〈표 IV-8〉 중앙 공기업 책임자 임기운영실적평가 결과(2004~2009년)	40
〈표 IV-9〉 연도실적평가 결과에 따른 성과급배수 산출 공식 및 성과급의 수준	41
〈표 V-1〉 한국과 중국의 공공기관 CEO 성과평가제도 특징	44
〈표 V-2〉 한국과 중국의 공공기관 CEO 성과평가제도의 차이점	49

그림 차례

[그림 II-1] 연구의 분석틀	12
[그림 IV-1] 연도운영실적평가결과 A와 D등급 기업의 비중 변화	39

서론

제 I 장

- 한국에서 공기업의 기관장에 대한 평가는 1999년부터 실시되었으나 기관장이 체결한 1년 단위의 경영계획서에 대한 평가가 시작된 것은 2008년부터임.
 - 현재 실시되고 있는 기관장 평가에 대해서는 임기평가의 부재나 평가의 실효성 등에 대한 문제가 제기되고 있음.

- 중국은 사회주의 국가로 한국과 정치·문화적 환경이 다르기는 하나 공기업이 경제에서 차지하는 비중이 매우 높고, 다수의 공기업을 다양한 측면에서 관리하고 있다는 점에서 한국과의 비교분석이 의미가 있다고 판단됨.

- 중국의 공기업에 대해서는 개혁을 다룬 연구가 가장 많았으나 최근에는 공기업의 소유·지배구조와 그에 따른 보상과 인센티브 등을 다룬 연구가 대부분을 차지하고 있음.
 - 공기업의 소유·지배구조를 중점적으로 다룬 연구에는 Fung et al.(2001), 김재관(2002), Kato et al.(2004), 김중길 외(2006), 양동석(2007), 최은영(2007), Firth et al.(2007), 삼성경제연구소(2008), 서석홍(2008), Shen et al.(2009) 등이 있음.

- 중국 공공기관의 성과평가와 관련해서는 UNDP·NCSTE·WBI(1999)와 한국

개발연구원(2007) 등의 연구가 있으나, 대부분 일반적인 성과평가와 관련된 내용을 다루고 있으며, CEO평가와 관련된 연구는 거의 없음.

□ 본 연구는 중국의 중앙 공기업 책임자 성과평가제도에 대해서 소개하고, 한국과의 비교분석을 통해 한국의 기관장 성과평가제도 개선을 위한 정책적 시사점을 도출하는 것을 목적으로 함.

□ 본 연구의 구성은 다음과 같음.

- 제II장에서는 연구의 방법과 분석틀을 살펴봄.
- 제III장과 제 IV장에서는 각각 한국과 중국의 공공기관 CEO 성과평가제도에 관해서 살펴봄.
- 제V장에서는 한국과 중국의 공공기관 CEO 성과평가제도를 비교하고 제VI장에서 이를 바탕으로 정책적 시사점을 도출함.

연구의 방법 및 분석틀

제 II 장

- 연구의 분석대상은 2010년의 한국의 공공기관 기관장 성과평가제도와 중국의 중앙 공기업 책임자 성과평가제도임.
 - 한국의 경우 2010년 기관장 경영계획서 이행실적 평가를 대상으로 하되, 자율경영 이행실적 평가는 일부 기관의 기관장 평가를 대체한 것이므로 연구의 대상에 함께 포함함³⁾.
 - 중국의 경우 중앙 공기업의 책임자를 대상으로 한 2010년 ‘중앙 공기업 책임자 업무성과평가(中央企业负责人经营业绩考核)’를 연구의 대상으로 함.

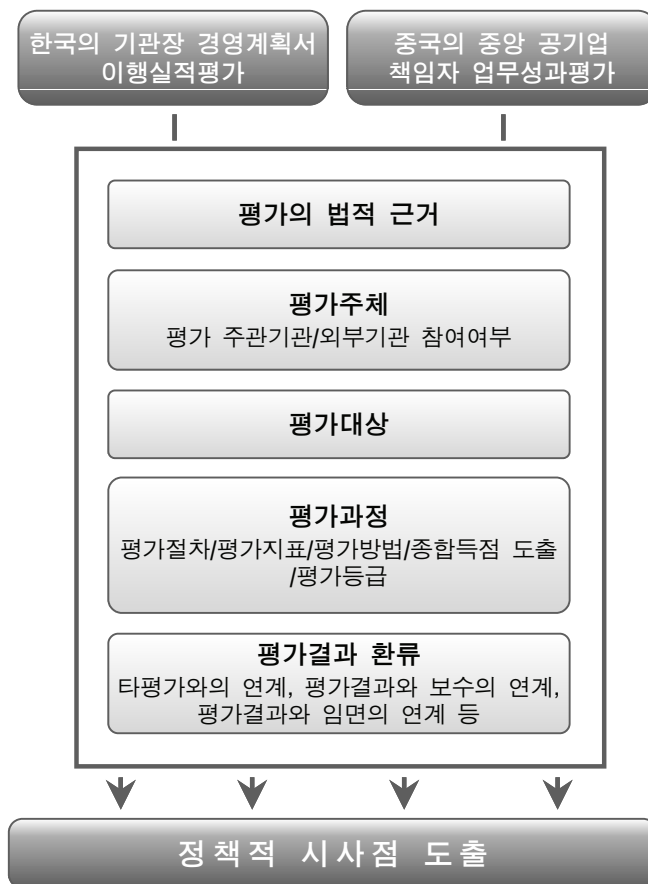
- 한국과 중국의 공공기관 CEO 성과평가제도를 비교하기 위해서 평가의 법적 근거와 평가의 주체, 평가대상, 평가과정, 평가결과 환류의 5가지 요소에 관해 분석함.
 - 평가의 법적 근거에서는 성과평가가 어떤 법적 기초를 가지고 있는지 살펴봄.
 - 평가의 주체와 관련해서는 평가를 주관하는 것이 어떤 조직이며 이 과정에 외부기관이 참여하는지 등에 대해서 분석함.
 - 평가대상은 평가가 실시되는 공공기관의 범위에 대해서 살펴봄.

3) 한국은 2011년 기관장 성과평가 계획이 발표되었으므로 관련된 내용도 필요한 경우 포함함.

- 평가의 과정에서는 평가 수행과 관련된 전반적인 내용을 살펴봄.
 - 여기에는 평가절차와 평가지표, 평가방법, 종합득점 도출 방법과 평가등급과 관련된 내용이 포함됨.
- 평가결과 환류에서는 평가결과와 타평가와의 연계, 평가결과와 임면의 연계, 보수와의 연계 등의 내용을 주로 다룸.

□ 연구의 분석틀은 [그림 II-1]과 같음

[그림 II-1] 연구의 분석틀



□ 연구방법으로는 문헌조사와 서면인터뷰를 진행하였음.

- 한국의 제도를 살펴보기 위한 문헌조사는 관련된 선행연구와 기획재정부에서 발간된 경영실적평가편람, 각종 자료 및 보도자료, 연구용역보고서 등을 참고하였음.
- 중국의 제도에 대한 문헌조사는 중국 정부와 국유자산감독관리위원회에서 발표된 각종 법률·법규와 발표자료, 언론의 보도내용 등을 참고하였음.
- 중국의 경우 국유자산감독관리위원회의 담당자와의 서면인터뷰를 통해 자료를 보완하였음.

한국의 공공기관 기관장 성과평가제도

제 III 장

- 한국에서는 공공기관의 기관장을 대상으로 기관장 경영계획서 이행실적평가와 자율경영계획 이행실적평가가 이루어졌음.

1. 평가의 법적 근거

- 기관장에 대한 경영계획서 이행실적평가는 「공공기관의 운영에 관한 법률 (이하 공운법)」과 「공공기관의 운영에 관한 법률 시행령(이하 시행령)」에 근거하여 실시됨.
 - 공운법 제31조 제3, 4항에서는 기관장과 경영계약을 하도록 하고 있으며 공운법 제48조에 의거하여 경영실적평가를 시행하도록 하고 있음.
 - 시행령 제27조 제2항에서는 경영실적 평가에 관한 편람을 작성하도록 하고 있으며 이 편람에 근거하여 실제 평가가 이루어짐.

제31조(기관장과의 계약 등)

- ③ 주무기관의 장은 제2항의 규정에 따라 협의된 계약안에 따라 기관장으로 임명되는 사람과 계약을 체결하되, 공기업의 장과 계약을 체결하는 경우 미리 기획재정부장관과 협의하여야 한다. 이 경우 주무기관의 장은 기관장으로 임명되는 사람과 협의를 거쳐 계약의 내용이나 조건을 제1항 및 제2항의 규정에 따른 계약안과 달리 정할 수 있다.(개정 2008.2.29)
- ④ 기관장과 주무기관의 장은 제3항의 규정에 따라 계약을 체결한 후 불가피한 사정이 발생할 때에는

서로 협의하여 계약의 내용이나 조건을 변경할 수 있다. 다만, 주무기관의 장은 공기업의 장과 계약의 내용이나 조건을 변경하는 경우 미리 기획재정부장관과 협의하여야 한다.<개정 2008.2.29>

제48조(경영실적 평가)

- ① 기획재정부장관은 제31조제3항 및 제4항의 규정에 따른 계약의 이행에 관한 보고서, 제46조의 규정에 따른 경영목표와 경영실적보고서를 기초로 하여 공기업·준정부기관의 경영실적을 평가한다. 다만, 제6조의 규정에 따라 공기업·준정부기관으로 지정(변경지정을 제외한다)된 해에는 경영실적을 평가하지 아니한다.<개정 2008.2.29>
- ⑤ 제1항의 규정에 따른 경영실적의 평가 기준과 방법은 운영위원회의 심의·의결을 거쳐 기획재정부장관이 정하되, 공기업·준정부기관의 사업내용, 특성, 경영목표의 달성 정도와 능률성을 객관적으로 측정할 수 있도록 정하여야 한다.<개정 2008.2.29>
- ⑥ 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.<신설 2009.3.25>
- ⑦ 기획재정부장관은 운영위원회의 심의·의결을 거쳐 매년 6월 20일까지 공기업·준정부기관의 경영실적 평가를 마치고, 그 결과를 국회와 대통령에게 보고한다.<개정 2008.2.29>
- ⑧ 기획재정부장관은 제7항에 따른 경영실적 평가 결과 경영실적이 부진한 공기업·준정부기관에 대하여 운영위원회의 심의·의결을 거쳐 제25조 및 제26조의 규정에 따른 기관장·상임이사의 임명권자에게 그 해임을 건의하거나 요구할 수 있다.<개정 2008.2.29, 2008.12.31, 2009.3.25>

□ 자율경영계획 이행실적평가는 ‘공공기관 경영자율권 확대 시범사업 추진계획안(‘09.12)’에 근거하여 이루어짐.

2. 평가주체

가. 기관장 경영계획서 이행실적평가

□ 기관장 경영계획서 이행실적평가는 기획재정부와 공공기관운영위원회가 주체가 되며 실제 평가는 외부조직인 경영평가단에서 담당함.

- 기획재정부장관은 기관장에 대한 경영실적평가를 실시하고 경영실적의 평가기준 및 방법을 정하고 경영평가단을 구성 및 운영할 수 있음. 또한 평

가 결과를 국회와 대통령에게 보고하고 실적 부진자에 대해 해임을 건의하거나 요구할 수 있음.

- 공공기관의 운영에 관한 사항을 심의·의결하기 위하여 기획재정부장관 소속으로 설치된 공공기관운영위원회에서는 경영실적의 평가 기준과 방법을 심의·의결하고 경영실적평가결과를 확정함. 또한 평가결과에 따른 인사·예산상 조치에 대한 심의와 의결을 담당함.

□ 경영평가단은 평가의 효율적인 수행과 평가에 관한 전문적·기술적인 연구 및 자문을 위하여 기획재정부장관이 구성·운영하며 실제적인 평가업무를 수행함.

나. 자율경영계획 이행실적평가

□ 자율경영계획 이행실적평가는 기획재정부장관이 자율권 실적평가 대상을 선정하고 주무부처와 협의하여 자율경영계획서 이행평가단을 구성·운영하여 평가함.

□ 기관장 경영계획서 이행실적평가와 마찬가지로 공공기관운영위원회에서 평가기준과 방법, 평가결과에 따른 인사·예산상 조치를 심의·의결함.

3. | 평가대상

가. 기관장 경영계획서 이행실적평가

□ 기관장 경영계획서 이행실적평가 대상은 공운법에 의거하여 지정된 공기업과 준정부기관, ‘기타 공공기관의 혁신에 관한 지침’⁴⁾에 따라 기획재정부

4) 제21조(임원 성과정보의 구축 및 활용) ② 기획예산처장관은 공공기관 및 당해 기관의 임원에게 개별

장관이 지정하여 경영계약을 체결한 기타 공공기관의 신규 임명 및 유임 기관장임.

- 평가기준일(10.12.31) 현재 임명된 지 6개월 미만이거나 공석중인 기관장은 당해연도 평가에서 제외함.
- 2010년 기관장 경영계획서 실적평가 대상은 100개 기관임.

나. 자율경영계획 이행실적평가

- 자율경영계획 이행실적평가의 대상이 되는 기관은 기관장 평가 우수기관('08년 평가 상위 10%)으로 민간과 경쟁하고 있거나 민영화 예정기관 중에서 선정함.
- 2009년 12월 공모(15개 기관 응모)를 거쳐 인천국제공항공사, 중소기업은행, 한국가스공사, 한국지역난방공사의 4개 기관이 선정되었음.

4. | 평가과정

가. 평가절차

1) 기관장 경영계획서 이행실적평가

- 전년도에 확정된 기관장 경영계획서를 바탕으로 당해연도 3월에 실적보고서를 제출하고 6월 20일까지 실적평가를 실시하여 공공기관운영위원회에서 평가결과를 확정함.

임원의 성과정보의 제출 또는 입력 등을 요구할 수 있으며 공공기관 및 임원은 특별한 사유가 없는 한 이에 응하여야 한다.

2) 자율경영계획 이행실적평가

□ 자율경영 실적평가를 위해 2009년 12월에 대상기관 공모가 이루어졌고 TF의 심사를 거쳐 대상기관을 선정하였음.

□ 2010년 1월에 자율경영 실적평가 대상 기관장과 주무부처 장관은 경영자율권 확대내용과 그에 상응하는 성과목표에 대하여 자율경영계약을 체결하였고 평가기준을 바탕으로 2011년 4월까지 평가하여 공운위 의결을 거친 뒤 평가결과를 확정하였음.

나. 평가지표 및 가중치

1) 기관장 경영계획서 이행실적평가

□ 평가부문은 평가대상 기관장의 경영능력 및 성과를 측정할 수 있도록 ‘기관장 리더십 - 공공기관 선진화 - 기관 고유과제’의 3개 부문으로 구성되며 각 부문의 평가지표와 가중치는 <표 III-1>과 같음.

<표 III-1> 기관장 경영계획서 이행실적평가 지표 및 가중치(2010년)

부문	평가지표	가중치 (노조가 없는 경우)
리더십 (20)	주요 현안과제 선정 및 경영계획 수립의 합리성	10
	지속가능성 확보 및 커뮤니케이션 노력	10
공공기관 선진화 (40)	보수·성과관리체계 합리화	10 (13)
	인력·기능조정 및 기타효율화	10 (13)
	노사관리 선진화	10 (14)
	단체협약 내용의 합리성 및 개선 노력	10 (0)
고유과제 (40)	기관별로 2~3개의 과제 선정(과제별 가중치 부여)	40
합계		100

자료: 기획재정부(2010)

- ‘기관장 리더십’ 부문에서는 기관장의 주요 현안과제 선정 및 경영계획 수립 과정에서의 방향설정 능력, 지속가능성 확보 노력 그리고 주무부처 및 이해관계자와의 커뮤니케이션 실적을 평가함.
- ‘공공기관의 선진화’ 부문에서는 보수·성과관리체계, 인력 및 기능조정 등과 관련하여 경영효율화와 자체 경영효율화 노력 및 노사관리, 단체협약 합리화 등 포괄적인 정부정책 추진을 위한 기관장의 노력과 실적을 평가함.
- ‘기관 고유과제’ 부문에서는 기관별로 고유과제를 2~3개 선정하여 40점 한도 내에서 과제별로 가중치를 부여함.
 - 과제별로 계획(10점), 집행(10점), 산출·성과 단계(20점)에 대한 평가를 종합적으로 실시함.
 - 계획단계에서는 성과지표 설정의 타당성, 성과목표치 설정의 적정성, 집행단계에서는 문제해결의 합리성과 사업집행의 효율성을 평가함.
 - 산출·성과단계에서는 고유과제의 이행성과가 계획대로 충분히 달성되었는지 성과목표치의 달성도를 평가함.
- 예를 들어 한국수자원공사의 2010년 기관장 경영계획이행실적보고서의 평가지표와 가중치 등을 살펴보면 다음과 같음.
 - 수자원공사는 고유과제로 녹색 뉴딜의 성공적 완수와 고품질 수돗물 서비스 제공을 선정하여 건설공정 목표달성과 수돗물 수질 개선 달성이라는 성과지표에 대해 지표설정의 타당성과 성과목표치 설정의 적절성, 문제해결의 합리성과 사업진행의 효율성을 평가하였음.

〈표 III-2〉 한국수자원공사 기관장 경영계획서 이행실적평가 지표 및 가중치(2010년)

주요과제		성과지표	가중치
기관장 리더십			20
경영 효율화	보수·성과관리체계 합리화	성과연봉제 도입·확산	10
		성과관리체계	
		기타 효율화	
	인력·기능조정 및 기타 효율화	신규채용 및 초과현원관리	10
		예산절감	
		재정 조기 집행	
노사관계 선진화		단체협약 개정 등	20
고유 과제	녹색 뉴딜의 성공적 완수	경인아라뱃길	15
		4대강 살리기	15
	고품질 수돗물 서비스 제공	수돗물 수질 개선 달성	10
합계			100

자료: 한국수자원공사(2011)

□ 2011년에는 공공기관의 평가부담을 완화하기 위해 기관과 기관장 평가체계를 통합하였음.

- 리더십·책임경영 부문(리더십, 책임경영, 국민평가, 사회적 기여)과 경영 효율 부문(조직 및 인적자원 관리, 보수 및 성과 관리, 노사관리), 주요사업 지표는 기관의 평가결과를 준용함.
- 기관장의 창의경영 유도를 위해 기관장의 역량 발휘가 특히 필요한 ‘지속 발전사업’ 지표는 기관장 경영계획서에 따라 평가하도록 하였음.

2) 자율경영계획 이행실적평가

□ 자율경영계획 이행실적평가는 ‘고유성과과제’와 ‘공통과제’부분으로 나뉘어짐.

□ 고유성과과제는 기관별로 핵심역량 위주로 3~4개의 핵심 성과목표를 선정하도록 한 뒤 이에 대한 평가를 실시함.

- 예를 들어 인천국제공항공사의 경우 성과목표로 ‘동북아 허브공항 실현’과 ‘기업가치 제고’, ‘해외사업 진출기반 확대’를 제시하고 각각의 목표에 대해 환승여객, 환적화물, 1인당매출액, 1인당 영업이익, 해외사업 매출총액 등의 성과지표를 제시해 이에 대해 평가하였음.

□ 공통과제 중 공공기관 선진화와 노사관계 선진화는 득점에서 가(감)점을 하고, 자율권 운영의 적정성은 득점에서 감점을 하는 방식으로 이루어짐.

〈표 III-3〉 자율경영이행실적평가 지표 및 가중치(2010년)

부문	평가지표	가중치
고유성과과제	기관별로 선정된 3~4개의 성과목표	100점
공통과제	공공기관 선진화	고유성과과제 득점에서 가(감)점 가점: 1.5~3점, 감점: -6 ~ -12점
	노사관계 선진화	
	자율권 운영의 적정성	고유성과과제 득점에서 차감 : 0 ~ -3점

자료: 기획재정부(2010)

다. 평가방법 및 평가등급

1) 기관장 경영계획서 이행실적평가

□ 기관장 리더십과 공공기관 선진화, 기관 고유과제 중 계획 및 집행단계는 비계량평가를 실시하고, 기관 고유과제 중 산출·성과단계는 계량평가를 실시함.

□ 비계량지표는 평가지표별로 6등급 평가를 실시하여 평점을 부여함⁵⁾.

5) 과제의 특성상 주무부처나 공공기관이 선정한 전문용역기관의 평가가 수반되는 과제는 평가결과를 6등급 평가로 환산하여 평점을 부여함(단, 전문용역기관의 선정이나 평가내용이 불합리하다고 판단되는 경우 평가단에서 재평가 실시).

〈표 III-4〉 기관장 경영계획서 이행실적평가 비계량평가 점수 환산표

평가등급	S	A	B	C	D	E
평점	95	80	65	50	35	20

자료: 기획재정부(2010)

□ 계량평가를 실시하는 고유과제의 산출·성과단계는 ‘실적/적정목표치’를 점수화하여 평가함.

〈표 III-5〉 적정목표치 산정 방법

성과목표치 설정의 적정성 등급	적정목표치 산정 방법
S	기관이 제시한 성과목표치를 100% 반영
A	기관이 제시한 성과목표치를 120% 반영
B	기관이 제시한 성과목표치를 140% 반영
C	기관이 제시한 성과목표치를 160% 반영
D	기관이 제시한 성과목표치를 180% 반영
E	기관이 제시한 성과목표치를 200% 또는 이상 반영

자료: 기획재정부(2010)

- 성과지표별 목표치 설정이 부적절하거나 과소목표로 판단되는 경우에는 〈표 III-5〉와 같이 수정된 목표치를 적용함.
- 비계량지표 및 계량지표의 과거 정량적인 비교 자료가 없는 경우 기관제시 목표수준에 대하여 도전적 목표제시 여부, 중장기 목표로부터의 도출 여부, 기관 제시 목표수준 달성의 난이도 등을 종합적으로 검토하여 기관제시 목표 수준의 과소 여부를 비계량 평가함.

- 계량지표의 경우 과거 5개년 실적 평균, 연도별 상승률, 전년도 실적, 동종기업 유사업무의 실적자료 및 기관제시 목표 대비 달성 수준의 유의성 등을 검토하여 기관 제시 목표 수준의 과소 여부를 평가함.

□ 종합점수를 도출하기 위해 부문별로 평가하여 부문별 평점을 도출함.

- 기관 고유과제는 과제별로 계획과 집행, 산출단계로 평가하여 과제별 평점을 도출한 뒤 이 과제별 평점과 과제별 가중치를 곱하여 산출함.

$$\text{고유과제부문} = \sum (\text{과제별 평점} \times \text{과제별 가중치})$$

□ 종합점수는 부문별 평가점수를 합산하여 6단계 등급으로 구분함.

- 등급은 종합점수에 따라서 탁월, 우수, 양호, 보통, 미흡, 아주 미흡으로 구분됨(〈표 III-6〉참조).

〈표 III-6〉 종합점수의 6단계 평가등급

평가등급	탁월	우수	양호	보통	미흡	아주 미흡
종합점수	90점 이상	80~90점	70~80점	60~70점	50~60점	50점 미만

자료: 기획재정부(2010)

□ 2011년 평가에서는 기관 경영실적 평가의 계량과 비계량 평가방법을 준용하여 적용하며 종합평가결과는 지표별 득점을 종합하여 산출함.

2) 자율경영계획 이행실적평가

- 자율경영계획 이행실적평가는 고유성과과제에 대해서는 계량평가를 실시하고, 공통과제 중 ‘공공기관 선진화’와 ‘노사관계 선진화’는 6등급 비계량평가를, ‘자율권 운영의 적정성’은 3등급 비계량평가를 실시함.
- 평가등급은 우수, 보통, 부진의 3개 등급으로 구분됨.
 - 우수는 80점 이상이며 보통은 70~85점, 부진은 70점 미만임.

5. | 평가결과 환류

가. 평가 결과⁶⁾

- 기관장 경영계획서에 대한 평가가 처음 실시된 2008년에는 80점 이상의 기관이 없고 47개 기관(51.1%)이 ‘보통’ 등급을 받았으나 2009년에는 ‘우수’ 등급을 받은 기관이 전체의 5.2%인 5개 기관이었음.
- 2008년에는 50점 미만의 ‘아주 미흡’을 받은 기관이 4개였으나 2009년에는 1개로 줄어들었음.
- 자율경영 이행실적 평가를 받은 4개 기관까지 포함해서 2010년에 80점 이상을 받은 기관은 7개이며, 50점 미만인 ‘아주 미흡’을 받은 기관은 1개였음.

6) 한국에서 기관장에 관한 성과평가는 1999년부터 이루어졌으나 기관장의 1년 단위 연도별 경영계획서에 대한 평가가 이루어진 것은 2008년부터이므로 여기서는 이전의 평가결과에 대해서는 다루지 않음.

〈표 III-7〉 한국의 공공기관 기관장 평가 결과(2008~2010년)

(단위: 개, %)

연도	탁월 (90점이상)	우수 (80~90)	양호 (70~80)	보통 (60~70)	미흡 (50~60)	아주 미흡 (50점미만)	합계	
2008년	0 (0.0)	0 (0.0)	24 (26.1)	47 (51.1)	17 (18.5)	4 (4.3)	92 (100.0)	
2009년	0 (0.0)	5 (5.2)	26 (27.1)	45 (46.9)	19 (19.8)	1 (1.0)	96 (100.0)	
2010년	기관장 평가	0 (0.0)	3 (3.1)	32 (33.4)	50 (52.1)	10 (10.4)	1 (1.0)	96 (100.0)
	자율 평가	0 (0.0)	4 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4 (100.0)

자료: 기획재정부b(2010), 기획재정부(2011)

나. 평가결과와 보수의 연계

1) 기관장 경영계획서 이행실적평가

□ 성과급은 기관장 경영계획서 이행실적평가와 기관 경영실적평가 결과를 종합하여 차등지급함.

○ 기관장 성과급 지급 기준=기관 평가결과 50%+기관장 평가결과 50%

□ ‘아주 미흡’을 받은 기관장은 성과급을 지급하지 않고, 2년 연속 ‘경고’인 경우 당해연도 성과급의 50%를 감액하여 지급함.

□ 2011년 평가에 따른 기관장의 성과급은 기관장 경영계약서 이행실적평가 결과 등을 고려하여 공공기관운영위원회의 의결을 거쳐서 기획재정부장관이 구체적인 지급률을 결정함.

○ ‘아주 미흡’등급을 받은 기관장에 대해서는 성과급을 지급하지 않고, 2회 연속 경고를 받은 기관장에 대해서는 당해연도 성과급을 50% 감액하여

지급함.

2) 자율경영계획 이행실적평가

- 자율경영계획 이행실적평가 결과 '우수'와 '보통'의 등급을 받은 기관장에 대해서는 예산지침상의 성과급 지급률 상하한 범위 내에서 공공기관운영위원회에서 최종 결정된 성과급을 차등지급함.
- 부진 등급을 받은 기관장에 대해서는 성과급을 지급하지 않음.

다. 평가결과와 임면의 연계

1) 기관장 경영계획서 이행실적평가

- 공운법 제25조 제1항에 의하면 공기업의 장은 임원추천위원회가 복수로 추천하여 운영위원회의 심의·의결을 거친 사람 중에서 주무기관장의 제청으로 대통령이 임명하며, 준정부기관의 장은 임원추천위원회가 복수로 추천한 사람 중에서 주무기관의 장이 임명함.
 - 공운법 제25조와 제26조의 규정에 따라 임명된 기관장의 임기는 3년이며, 1년 단위로 연임이 가능함.
 - 제48조 제8항에 의하면 기획재정부장관은 경영실적 평가 결과 경영실적이 부진한 공기업·준정부기관에 대하여 운영위원회의 심의·의결을 거쳐 제25조 및 제26조의 규정에 따라 임명권자에게 해임을 건의하거나 요구할 수 있음.
- 기관장 경영계획서 이행실적평가 결과 '아주 미흡' 평가를 받은 기관장과 2회 연속 '미흡' 평가를 받은 재직중인 기관장에 대해서는 해임을 건의함.
 - 2회 연속 '미흡' 평가를 받았지만 이미 사직한 기관장과 올해 처음 '미흡' 평가를 받은 기관장에 대해서는 경고조치함.

□ 2011년 평가에서는 ‘미흡’을 받은 기관장의 경우 경고조치하고 평가결과가 ‘아주 미흡’이거나 2회 연속 경고조치 대상인 경우에는 공운위의 심의·의결을 거쳐서 기획재정부장관이 임면권자에게 당해 기관장의 해임을 건의하거나 요구할 수 있음.

2) 자율경영계획 이행실적평가

□ 자율경영계획 이행실적평가 결과 ‘우수’ 등급을 받은 기관장에 대해서는 연임을 건의하며 ‘부진’ 등급을 받은 기관장에 대해서는 자진사퇴하도록 함.

중국의 중앙 공기업 책임자 성과평가제도

제 IV 장

1. | 평가의 법적근거

- 중국의 중앙 공기업 책임자에 대한 성과평가는 국무원 국유자산감독관리 위원회령으로 발표된 「중앙 공기업 책임자 업무실적평가 실시방법(中央企业负责人经营业绩考核暂行办法), 이하 ‘방법」에 근거를 두고 실시됨.
- ‘방법’은 임기운영실적평가의 3년 주기에 맞춰서 수정되고 있으며, 2010년 부터는 2009년 12월에 수정된 ‘방법(국무원국유자산감독관리위원회령 제 22호)’이 적용됨.

2. | 평가주체

- 중앙 공기업 책임자에 대한 성과평가의 주체는 국무원 국유자산감독관리 위원회(國務院國有資產監督管理委員會, 이하 국자위)임.
- 국자위는 중앙 공기업 및 국유자산을 관리·감독하는 임무를 수행하기 위해 국무원 산하에 설립된 위원회로 국유기업의 최고경영자를 임명, 해임 할 수 있고, 법적인 절차에 따라 성과를 평가하며 성과에 따른 상벌 조치를 시행할 수 있음.

- 특히, 국자위의 주임(혹은 권한을 위임받은 대표)은 중앙 공기업 책임자와 임기·연도 운영실적책임서(经营业绩责任书)를 조인하며, 운영실적책임서의 집행상황에 대해 감독과 감시를 실시함.
- 또한 기업 내부의 감사위원회가 총결산분석보고서의 검토를 통해 책임자에 대한 평가견해를 제출함.

3. | 평가대상

- 평가의 대상은 국무원 국유자산감독관리위원회가 출자인으로서의 역할을 수행하는 중앙 공기업 책임자로 좀 더 자세히 살펴보면 다음과 같음⁷⁾.

- 국유독자기업(国有独资企业)의 총경리(총재), 부총경리(부총재), 총회계사
- 국유독자공사(国有独资公司)의 대표이사(동사장), 부대표이사, 이사, 국자위가 임명한 당위원회 관리의 총경리(총재), 부총경리(부총재), 총회계사
- 국유자본지주회사(国有资本控股公司)의 국유 주주권 대표 임무를 가진 대표이사, 부대표이사, 이사, 국자위가 임명한 당위원회 관리의 총경리(총재), 부총경리(부총재), 총회계사

- 2010년 연도운영실적평가 대상인 중앙 공기업은 121개임(부록 1참조).

7) 책임자는 법정대표자를 의미하는 것으로 정관에 따라 대표이사나 총경리 가운데 선임함. 성과평가 결과에 따라 이 책임자가 1의 성과급을 받는다면 그 외의 임원은 내부평가결과에 따라 0.6~0.9의 성과급을 받음.

4. 평가과정

- 중앙 공기업의 책임자 성과평가는 1년 단위의 연도운영실적평가(年度经营业绩考核)와 3년 단위의 임기운영실적평가(任期经营业绩考核)가 함께 이루어짐.

가. 평가절차

- 전년도에 국자위 주임과 조인한 운영실적책임서를 바탕으로 매년 4월 말 중앙 공기업은 재무결산 데이터에 대한 회계감사에 근거하여 연도(임기)운영실적의 평가목표 달성 정도에 대한 총결산 분석을 실시하고 그 결과보고서를 국자위와 기업의 감사위원회에 제출함.
- 국자위는 중앙 공기업 책임자의 운영실적 총결산 보고와 감사위원회의 책임자에 대한 평가 견해 등을 종합하여 평가함.
- 평가결과에 대해서는 기업 책임자의 확인과 의견 조회 등을 거쳐 확정됨.

나. 연도운영실적평가

- 중앙 공기업 책임자의 연도운영실적평가의 평가지표와 가중치는 <표 IV-1>과 같음.
- 군수산업기업이나 국가 정책성 업무를 주로 담당하는 특수기업의 평가지표는 정책성 업무의 완성 정도를 우선적으로 고려하여 확정함.
- 과학연구기업의 평가지표는 기술혁신의 투입과 산출 등을 고려하여 확정함.

〈표 IV-1〉 중국의 중앙 공기업 책임자 연도운영실적평가 지표 및 가중치

구분	평가지표	평가내용	가중치 (기본점수)
기본지표 (2개)	총이윤		30
	EVA ⁸⁾	$EVA = \text{세후순운영이익} - \text{자본비용} = \text{세후운영순이익} - \text{조정된 자본비용}$ $\times \text{자본평균비용} = \{\text{순이익} + (\text{이자지출} + \text{조정된 연구개발비용} - \text{조정된}$ $\text{비경상성수익} \times 50\%) \times (1 - 25\%)\} - \text{조정된 자본비용} \times \text{자본평균비용}$	40
분류지표(2개)		국자위가 기업이 속한 업종의 특징에 근거하여 기업 운영 관리수준, 기술혁신투입 대 위험관리통제능력 등의 요인을 종합적으로 고려하여 확정함	30

자료: 中央企业负责人经营业绩考核暂行办法(2009)

□ 기본지표는 목표치의 달성정도에 따라 점수를 부여하되 목표치와 기준치를 비교하여 가(감)점을 차등적으로 부여함.

- 목표를 달성한 경우 기본점수를 부여하고, 목표치와 기준치를 비교하여 이 점수에서 가점하거나 감점함.

〈표 IV-2〉 총이윤 지표 가(감)점 방식

기준		지표 채점방식	최대 가점	최대 감점
목표치>기준치			6	6
목표치 <기준치	목표치가 기준치보다 20% 이내로 낮음	실적이 목표치를 3%씩 상(하)회할 때마다 1점씩 가(감)점 부여	5	6
	목표치가 기준치보다 2~50% 낮음		4	6
	목표치가 기준치보다 50% 이상 낮음		3	6
목표치가 음수		목표 초과달성 시 가점 부여 * 총이윤이 적자면 최대 C등급, 흑자인 경우는 최대 B등급을 넘을 수 없음	3	

기준치: 전년도의 실제 실적과 이전 3년 실적 평균을 비교하여 낮은 수치를 적용함

자료: 中央企业负责人经营业绩考核暂行办法(2009)

8) 제2기 임기평가(2007~2009년) 기간 동안에는 EVA지표 대신에 ROE지표가 적용됨.

- 총이윤 지표는 목표치가 양수인 경우에는 실적이 목표치를 3% 상(하)회할 때마다 1점씩 가(감)점하되, 목표치와 기준치를 비교하여 그 차이에 따라 최대 가산할 수 있는 점수에 차등을 둠.
 - 다만 목표치가 음수인 경우에 목표를 초과달성하면 최대 3점까지 가산할 수 있지만 만약 총이윤이 적자라면 C등급 이상은 받을 수 없고, 흑자인 경우에도 B등급 이상은 받을 수 없음.

- EVA지표는 2007년부터 일부 중앙 공기업을 대상으로 시범적으로 적용되다가 2010년부터 전체 중앙 공기업에 적용되었음.
 - 2007년에는 87개, 2008년에는 93개, 2009년에는 100개의 중앙 공기업이 EVA 시범평가에 참여하였음.

- EVA지표의 득점을 채점하는 방식은 <표 IV-3>과 같음.
 - EVA지표는 기준치보다 목표치가 높은 경우에 실적이 목표를 2% 상(하)회할 때마다 1점씩 가(감)점하고, 기준치가 목표치보다 높으면 3%마다 가(감)점을 함.

<표 IV-3> EVA 지표 가(감)점 방식

기준	지표 채점방식	최대 가점	최대 감점
목표치<기준치	실적이 목표치를 2% 상(하)회할 때마다 1점씩 가(감)점 부여	8	8
목표치>기준치	실적이 목표치를 3%상(하)회할 때마다 1점씩 가(감)점 부여	8	8

기준치: 전년도의 실제 실적과 이전 3년 실적 평균을 비교해서 낮은 수치를 적용함

자료: 中央企业负责人经营业绩考核暂行办法(2009)

- 분류지표의 가(감)점의 상(하)한은 기본점수의 20%임.

- 공기업은 2개의 분류지표를 정해야 하는데 이 분류지표는 공기업이 속한 업종의 특징을 반영해야 할 뿐만 아니라 기업 관리의 문제점을 강조하는 내용을 반영해야 함.
- 부채비율이 75% 이상인 공업기업과 80% 이상인 기타기업은 원칙적으로 연도 성과평가에서 부채 수준을 분류지표로 사용하거나 부채를 제한하는 지표를 사용해야 하고, 공기업이 직면한 기타 관리상의 문제점도 분류지표로 제시되어야 함.
- 공기업이 제시한 분류지표의 조정이 필요한 경우 공기업은 국자위 종합국과의 협의를 통해 연도운영실적 분류지표를 다시 확정해야 함.

□ 연도운영실적평가의 종합득점은 다음과 같이 산출함.

$$(\text{총이윤 지표 득점} + \text{EVA지표 득점} + \text{분류지표 득점}) \times \text{운영난이도계수} + \text{장려점수} - \text{평가감점}$$

- 운영난이도계수는 기업의 자산총액과 사업소득, 총이윤, ROE, 평균직원수, EVA 등의 요인을 종합적으로 고려하여 산출함.
- 장려점수는 국자위에서 부여하는 가산점으로 국가의 구조조정 업무를 담당하면서 우수한 성과를 이룬 기업에 대해 국자위가 관련 규정에 근거하여 임무 달성 정도에 따라 0.5~2점을 가산할 수 있음.
- 평가감점은 크게 다음의 4가지 경우에 한해 적용할 수 있음.
 - 총이윤 목표치와 실적의 차이가 50% 이상 나는 경우 그 정도에 따라 0.1~2점을 반드시 감점해야 함(단, 구조조정과 회계준칙 조정 등의 영향을 고려함)
 - 기업에 중대한 자산손실이 발생하거나 생산안전과실, 환경오염과실 사고 등이 생기는 경우 국자위는 관련 규정에 따라 등급을 낮추거나 감점할 수 있음.

- 기업이 규정을 위반하거나 재무관리 등에 문제가 있는 경우 국자위는 관련 규정에 따라 0.5~2점을 감점할 수 있음.
- 전 직원에 대한 성과평가제도가 미흡하고 부총경리나 부총재, 부서책임자, 자회사 책임자가 실적평가를 실시하지 않으면 0.1~1점을 감점할 수 있음.

다. 임기운영실적평가

- 국유자산감독관리위원회는 2004년부터 3단계에 걸쳐 중앙 공기업 책임자의 업무실적 평가체계를 계획하였으며 각 단계별로 다음과 같은 목표를 설정하였음(공공기관정책연구센터, 2010).
 - 제1기(2004~2006년) : 목표관리에 중점, 경제수익과 자산경영효율 제고를 지향함.
 - 제2기(2007~2009년) : 전략관리에 중점, 전면 예산관리(전략계획에서 예산 집행까지) 지향, 업무실적 평가와 기업전략 관리를 결합함.
 - 제3기(2010~2012년) : 세계 선진수준을 기준으로 전반적인 경영실적 제고, 자본가치의 극대화, 글로벌화와 시장화 등을 지향함.
- 현재 2기까지의 임기운영실적 평가가 완료되었으며, 2009년에 수정된 ‘방법’을 바탕으로 2010년부터 세번째 임기가 시작됨.
- 임기실적평가의 평가지표와 가중치는 <표 IV-4>와 같음.
- 군수산업기업과 국가의 정책성 사업을 주로 담당하는 특수기업의 평가지표는 정책성 업무의 완성 정도를 우선적으로 고려하여 확정함.
- 기본지표는 목표치의 달성 정도에 따라 기본점수를 부여하되 목표치와 기준치를 비교해서 기본점수에 가(감)점을 차등적으로 부여함.
 - 목표를 달성한 경우 기본점수를 부여하고, 목표치와 기준치의 비교를 통해 점수를 가(감)점함.

〈표 IV-4〉 중국의 중앙 공기업 책임자 임기운영실적평가 지표 및 가중치

구분	평가지표	평가내용	가중치 (기본점수)
기본지표 (2개)	국유자본유지 증가율	임기 내 각 연도의 국유자본 가치 증가 및 유지비율의 곱	40
	주요 업무수입평균 증가율	임기내 주요 업무 수입의 평균 증가율	20
분류지표(2개)		국자위가 기업이 속한 업종의 특징에 근거하여 기업의 기술혁신 능력과 자원 절약과 환경보호 수준, 지속가능한 발전능력과 핵심 경쟁력 등의 요인을 종합적으로 고려하여 확정함	20
임기내 3년의 연도운영실적 평가결과			20

주: 분류지표는 국자위가 기업이 속한 업종의 특징에 근거하여 기업관리에 초점을 맞추어 종합적으로 확정

〈표 IV-5〉 국유자본유지증가율 지표 가(감)점 기준

기준	지표 채점방식	최대 가점	최대 감점
목표치)기준치	실적이 목표치를 0.4p% 상(하)회할 때마다 1점씩 가(감)점 부여	8	-
	100%<실적<목표치인 경우 0.4p% 하회할 때마다 0.5점씩 감점 부여	-	4
	실적이 100% 미만인 경우 0.4p% 하회할 때마다 1점씩 감점 부여	-	8
목표치 <기준치	실적이 목표치를 0.4p% 상회할 때마다 1점씩 가점 부여	7	-
	100%<실적<목표치인 경우 0.4p% 하회할 때마다 0.5점씩 감점 부여	-	4
	실적이 100% 미만인 경우 0.4p% 하회할 때마다 1점씩 감점 부여	-	8
	실적이 목표치를 0.4p% 상회할 때마다 1점씩 가점 부여	6	-
	100%<실적<목표치인 경우 0.4p%하회할 때마다 0.5점씩 감점 부여	-	4
	실적이 100% 미만인 경우 0.4p% 하회할 때마다 1점씩 감점	-	8

기준		지표 채점방식	최대 가점	최대 감점
목표치 <기준치	목표치가 기준치보다 50% 이상 낮음	실적이 목표치를 0.4p% 상회할 때마다 1점씩 가점 부여	5	-
		100%<실적<목표치인 경우 0.4p% 하회할 때마다 0.5점씩 감점 부여	-	4
		실적이 100% 미만인 경우 0.4p% 하회할 때마다 1점씩 감점 부여	-	8
업종 내에서 우수한 수준에 속하면 8점을 초과해서 가점을 줄 수 있음				
목표치<100%		실적<목표치이면 0.4p% 미달할 때마다 1점씩 감점하며, 실적이 목표치를 초과해도 가점을 줄 수 없음	-	8

기준치: 이전 임기의 실적과 이전 임기의 목표치 평균, 실제 실적 중 낮은 기준을 적용

□ ‘주요 업무수입 평균증가율’지표는 임기내 기업이 주요 업무에서 거둔 수입의 평균증가율을 나타내는 것으로 가(감)점 기준은 다음과 같음.

〈표 IV-6〉 주요 업무수입 평균증가율 가(감)점 기준

기준		지표 채점방식	최대 가점	최대 감점
목표치>기준치		실적이 목표치를 1p% 상(하)회할 때마다 1점씩 가(감)점 부여	4	4
목표치 <기준치	목표치가 기준치보다 30% 이내로 낮음	*업종 내에서 우수한 수준에 속하면 4점을 초과해서 가점을 줄 수 있음	3	4
	목표치가 기준치보다 3~50% 낮음		2	4
	목표치가 기준치보다 50% 이상 낮음		1	4
목표치가 음수인 경우		실적이 목표치를 1p% 미달할 때마다 1점씩 감점을 부여하며, 목표치를 초과해도 가점할 수 없음	-	4

기준치: 이전 임기의 실적과 이전 임기의 목표치 평균, 실제 실적 중 낮은 기준을 적용

□ 임기운영실적평가의 종합득점은 다음과 같이 산출함.

$$\text{(국유자본유지증가율 지표 득점+주요 업무수입 평균증가율 지표득점+분류지표 득점)} \times \text{운영난이도계수} \\ + \text{임기내 3년의 연도운영실적 평가결과 지표 득점-평가감점}$$

- 운영난이도계수는 임기 중 마지막 1년(2006, 2009, 2012년)의 자산총액, 사업소득, 총이윤, ROE, 평균인원수, EVA 등의 요인을 종합적으로 고려하여 산출함.
 - 임기내 3년의 연도운영실적평가결과 지표는 연도별로 A등급을 받은 경우 8점, B등급을 받은 경우 7.335점, C등급을 받은 경우 6.667점, D등급을 받은 경우 6점을 부여함.
 - 다음의 경우에는 평가점수에서 감점함.
 - 기본지표의 목표치와 실적의 차이가 8%p를 초과하면 그 정도에 따라 0.1~2점을 반드시 감점함(단, 구조조정, 회계준칙 조정 등으로 인한 영향을 고려함).
 - 에너지 절약을 달성하지 못하면 0.1~2점을 감점함.
- 연도운영실적평가와 임기운영실적평가의 평가등급은 A, B, C, D, E의 다섯 등급으로 나뉘고 전체 평가목표치를 완수하는 경우(EVA 제외) C등급을 받음.

5. 평가결과 환류

가. 연도·임기운영실적평가 결과⁹⁾

- 2004~2010년의 연도별 중앙 공기업 책임자 성과평가결과를 살펴보면 A등급을 받은 기업은 2007년까지 꾸준하게 증가하다가 2008년에 줄어들었으나 2009년에는 다시 증가하였으며 2010년에는 전체의 38.8%인 47개 기업이 A등급을 받았음.
- 반면에 D등급을 받은 기업은 2007년까지 감소하다가 2008년에 경기침체 등의 영향으로 증가했다가 2009년부터 다시 감소하는 추세임.

〈표 IV-7〉 중앙 공기업 책임자 연도운영실적평가 결과(2004 ~ 2010년)

(단위: 개, %)

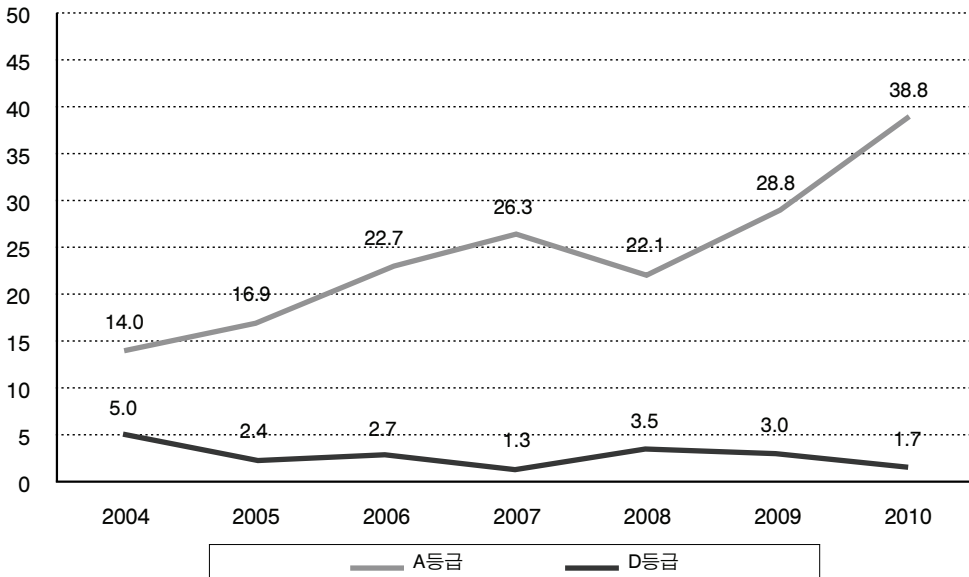
	A등급	B등급	C등급	D등급	E등급	기관수
2004	25 (14.0)	141 (78.8)		9 (5.0)	4 (2.2)	179 (100.0)
2005	28 (16.9)	84 (50.6)	48 (28.9)	4 (2.4)	2 (1.2)	166 (100.0)
2006	34 (22.7)	77 (51.3)	35 (23.3)	4 (2.7)	0 (0.0)	150 (100.0)
2007	40 (26.3)	82 (54.0)	28 (18.4)	2 (1.3)	0 (0.0)	152 (100.0)
2008	32 (22.1)	74 (51.1)	34 (23.5)	5 (3.5)	0 (0.0)	145 (100.0)
2009	38 (28.8)	66 (50.0)	24 (18.2)	4 (3.0)	0 (0.0)	132 (100.0)
2010	47 (38.8)	51 (42.1)	21 (17.4)	2 (1.7)	0 (0.0)	121 (100.0)

자료: 國務院國有資產監督管理委員會

9) 중국에서 중앙 공기업 책임자에 대한 성과평가가 이루어진 것은 2004년부터므로 전체적인 평가결과 추세를 살펴보기 위해서 2004년부터 2010년 현재까지의 평가결과를 함께 살펴봄.

□ [그림 IV-1]을 보면 A등급 기업은 2004년 14.0%에서 2010년에 38.8%로 2.5배 이상 증가하였으며 D등급을 받은 중앙 공기업은 2004년 5.0%에서 2010년 1.7%로 감소하는 추세임.

[그림 IV-1] 연도운영실적평가결과 A와 D등급 기업의 비중 변화



□ 2010년 연도실적평가 결과 A등급을 받은 47개 기업이 속한 업종을 살펴보면 군수가 9개, 교통이 7개, 전력이 6개, 건축이 4개, 석유화학기업이 3개 포함되어 있음.

- 화교성집단(华侨城集团), 보리집단(保利集团), 동방항공(东方航空), 중국항유(中国航油), 중국황금(中国黄金), 중국남차(中国南车), 중국수전집단화중재집단(中国水电集团和中材集团) 등 8개 기업이 2010년에 새롭게 A등급을 받았음.

□ 국자위는 주요사업 관리와 위험관리 강화, 지속가능한 발전과 가치 창출 등을 독려하기 위해서 2010년에 EVA를 확대 실시하기로 결정하였음.

- 2010년에 중앙 공기업은 2009년에 비해 1.4배 증가한 3억 8,871만위안의

EVA를 달성하였고 13개 기업은 전년에 비해 EVA가 증가하였음.

- 석유화학, 전력, 교통, 기계 관련된 기업에서 주로 EVA 개선이 크게 이루어졌음.

□ 1기(2004~2006년)와 2기(2007~2009년)의 임기운영실적평가결과를 살펴보면 1기에 비해 2기에는 전체의 80.3%가 B등급 이상을 받았으며, C등급을 받은 공기업은 30.6%에서 16.7%로 줄어들었음.

〈표 IV-8〉 중앙 공기업 책임자 임기운영실적평가 결과(2004 ~ 2009년)

(단위: 개, %)

	A등급	B등급	C등급	D등급	E등급	기관수
1기 (2004~2006년)	32 (21.8)	67 (45.6)	45 (30.6)	3 (2.0)	0 (0.0)	147 (100.0)
2기 (2007~2009년)	32 (24.2)	74 (56.1)	22 (16.7)	4 (3.0)	0 (0.0)	132 (100.0)

자료: 國務院國有資產監督管理委員會

나. 평가결과와 보수의 연계

- 중앙 공기업 책임자의 보수는 기본급과 성과급으로 구성되며 성과급은 연도운영실적평가결과에 따라 차등지급됨.
- 성과급은 ‘성과급기수(기본수)×성과급배수’를 통해 산출됨. 등급에 따른 구체적인 성과봉급배수 산출 공식은 다음과 같음.

〈표 IV-9〉 연도실적평가 결과에 따른 성과급배수 산출 공식 및 성과급의 수준

등급	성과급
A	$[2+(\text{평가점수}-\text{A등급시작점수})/(\text{A등급최고한도점수}-\text{A등급시작점수})]$ 성과급은 기본급의 2~3배 수준
B	$[1.5+1.5\times(\text{평가점수}-\text{B등급시작점수})/(\text{A등급시작점수}-\text{B등급시작점수})]$ 성과급은 기본급의 1.5~2배 수준
C	$[1+0.5\times(\text{평가점수}-\text{C등급시작점수})/(\text{B등급 시작점수}-\text{C등급시작점수})]$ 성과급은 기본급의 1~1.5배 수준
D	$(\text{평가점수}-\text{D등급 시작점수})/(\text{C등급 시작점수}-\text{D등급 시작점수})$ 성과급은 기본급의 0~1배 수준
E	성과급은 0

주: 기업의 총이익이 전년보다 낮으면 성과급배수는 전년보다 낮아야 함.

- E등급을 받은 경우 성과급은 없으며 A등급을 받은 경우 성과급은 기본급의 2~3배 수준임.
- 성과급의 60%는 연도운영실적평가 종료 후에 바로 지급되며 나머지 40%는 임기운영실적평가 결과 등을 반영하여 임기평가 종료 후에 지급됨.
 - 임기 운영실적 평가결과 A, B, C 등급을 받은 기관의 책임자는 평가결과와 EVA개선 상황 등을 반영하여 이에 상응하는 성과급을 지급받음.
 - 임기운영실적평가 결과 D와 E등급을 받은 기관의 책임자는 평가점수에 근거하여 성과급을 삭감하여 지급하며 구체적인 성과급의 삭감공식은 다음과 같음.

$$\text{성과급 삭감} = \text{임기내 축적된 성과급} \times (\text{C등급 시작점수} - \text{평가점수}) / \text{C등급 시작점수}$$

- 또한 다음의 경우에 해당하는 경우 국자위는 사안의 경중에 근거하여 등급

강등이나 감점처리를 하고 성과급의 지급을 유보할 수 있으며 사안이 중대한 경우 법률적인 책임을 묻거나 책임자의 직위를 조정할 수 있음.

- 책임자가 법률이나 규정을 위반하거나 중대한 의사결정 실수를 범하는 경우
- 중대한 안전사고나 환경오염사고를 유발한 경우
- 중대한 규율 위반이나 법률 다툼으로 기업에 중대한 부정적 영향을 주거나 국유자산 유실을 초래한 경우

다. 평가결과와 임면의 연계

- 중앙관공청은 2009년 12월 「중앙 공기업 경영자 관리 규정(中央企業領導人員管理暫行規定, 이하 규정)」을 발표하여 중앙 공기업 경영자의 임기와 평가, 퇴출 등을 명확하게 규정하였음(공공기관정책연구센터, 2010).
 - 규정은 중앙 공기업의 이사회, 경영진과 당위원회(당조직)의 직급별 정원을 정하고, 임기제를 도입토록 하고 있으며 경영자와 임원진에 대해서 임기·연도성과평가를 실시하고 이를 토대로 인센티브 체계를 수립하도록 하고 있음.
 - 임기가 만료되었지만 재계약을 체결하지 않았거나 성과평가에서 직분을 제대로 감당하지 못한 것으로 판정되어 면직(해임)되었거나 정년퇴직 연령에 이르렀을 때에는 즉시 퇴직 수속을 밟아야 함.
- 국자위는 연도운영실적평가결과와 임기운영실적평가결과에 근거하여 책임자를 격려하고 처벌하며 평가결과를 기업 책임자 임면의 중요한 근거로 활용함.
- 중대한 원인 없이 임기운영실적 평가목표를 달성하지 못하거나 2년 연속 연도운영실적 평가 목표를 미달한 경우 책임자의 직위를 조정할 수 있음.

라. 평가 결과에 따른 특별상 수여

- 중국에서는 임기운영실적평가 결과에 따라서 특별상을 수상함.
- 1기(2004~2006년) 임기평가에서는 30개 기관이 실적우수기업(业绩优秀企业)에 선정되었으며, 기술혁신특별상(科技创新特别奖)과 성과개선특별상(绩效进步特别奖)을 각각 15개와 18개 기관이 수상하였음. 4개 기업은 효율성둔화(扭亏增效特别奖)기업에 선정되었음.
- 2기에는 임기평가 결과를 반영하여 35개 기관이 실적우수기업상을, 23개 기관이 기술혁신특별상을 수상하였음. 또한 12개 기관이 효율성개선상을 14개 기업이 관리개선상을 수상하였고, 6개 기관이 에너지절감상을 수상하였음.
- 3기에는 임기평가 결과에 따라 다음과 같은 경우에 특별상을 수여함.
 - 임기평가 결과 A등급을 받은 기관 중 연도운영실적평가에서 3개 연도 모두 A등급을 받거나 A등급을 2번, B등급을 1번 받은 경우 ‘실적우수기업상(业绩优秀企业奖)’을 수여함.
 - ‘기술혁신특별상(科技创新企业奖)’은 임기 중 국가과학기술을 진보시키거나 기술발명 일등장을 획득한 경우, 국제규격을 만든 경우 등에 수여함.
 - ‘관리진보기업상(管理进步企业奖)’은 자산 부채 비율을 합리적으로 통제한다는 전제하에(공기업 75%, 비공기업 80%) 총이윤이 대폭적으로 증가한 경우나 수익성이 현저하게 증가한 경우, 가치를 창출하거나 손실을 만회하는 뛰어난 능력을 가진 기업에 대해 수여함.
 - 에너지 소모나 환경오염물질 배출 수준이 국제 동일업종의 선도적 수준을 달성하거나 근접한 경우, 임기내 에너지소모 인하율과 주요 오염물질 배출총량 인하율이 중앙 공기업 중 선두에 있는 경우 등에 ‘에너지절감우수기업상(节能减排优秀企业奖)’을 수여함.

한국과 중국의 공공기관 CEO 성과평가제도의 비교

제 V 장

□ 한국과 중국의 공공기관 CEO 성과평가제도의 특징을 비교하면 <표 V-1> 과 같음.¹⁰⁾

<표 V-1> 한국과 중국의 공공기관 CEO 성과평가제도 특징

구분	한국		중국		
	2010년	2011년	연도운영실적평가 (2010년)	임기운영실적평가 (2010-2012년)	
평가근거	공공기관의 운영에 관한 법률 및 시행령, 기타공공기관의 혁신에 관한 지침		중앙공기업책임자업무성과평가임시방법(국가위령 제 22호)		
평가주체	평가주관	기획재정부, 공공기관운영위원회		국무원 국유자산감독관리위원회	
	외부기관 참여 여부	경영평가단		공기업 내부 감사위원회	
평가대상	공기업, 준정부기관 및 기획재정부 장관이 지정한 기타공공기관의 기관장		국유자산감독관리위원회가 출자인 직책을 수행하는 중앙 공기업의 책임자		
평가과정	평가지표	기관장 리더십, 공공기관 선진화, 기관 고유과제	리더십·책임경영, 경영효율화, 주요사업	총이윤, EVA, 분류 지표(2개)	국유자본유지증가율, 주요업무수입평균증가율, 분류지표(2개)

10) 한국의 자율경영이행실적평가는 일부 기관에 적용되는 평가이므로('10년에 4개 기관, '11년에 6개 기관) 본 장에서는 다루지 않음.

구분	한국		중국	
	2010년	2011년	연도운영실적평가 (2010년)	임기운영실적평가 (2010-2012년)
평가 방법	비계량평가와 계량평가를 함께 실시하고, 비계량평가는 6등급평가, 계량평가는 실적/적정목표치를 점수화하여 평가	비계량평가와 계량평가를 함께 실시하고, 평가방법은 기관 경영실적평가의 평가방법을 준용함	목표치의 달성 정도에 따라 점수를 부여하되 목표치와 기준치를 비교하여 점수를 차등적으로 부여함	
종합 득점 및 평가 등급	지표별·부문별 점수를 종합하여 6등급으로 구분		(총이윤득점+EVA득점+분류지표득점)×운영난이도계수+장려점수-평가감점, 5등급으로 구분	(국유자본유지증가율득점+주요업무수입평균증가율득점+분류지표득점)×운영난이도계수+임기내3년 연도운영실적평가결과-평가감점, 5등급으로 구분
타평가와의 연계	기관평가결과를 50% 반영하여 성과급 지급		-	종합득점 산출 시 연도운영실적평가결과 반영
평가 결과 환류	결과와 보수의 연계	‘아주 미흡’을 받은 기관장은 성과급을 미지급하고 2년 연속 경고인 경우 성과급의 50%를 감액하여 지급	연도운영실적평가결과에 따라 매년 성과급의 60%를 지급하되 40%는 임기운영실적평가결과를 반영하여 임기평가 종료 후에 지급	
	결과와 임면의 연계	‘미흡’을 받은 기관장은 경고조치, ‘아주미흡’을 받은 기관장과 2년 연속 ‘미흡’을 받은 기관장에 대해 해임 건의	임기운영실적 평가목표를 달성하지 못하거나 2년 연속 연도운영실적 평가목표를 미달한 경우 책임자의 직위를 조정할 수 있음	
	특별상 수여	-		-

1. 한국과 중국의 공공기관 CEO 성과평가제도의 유사점

- 한국과 중국의 공공기관 CEO 성과평가제도 사이의 유사점을 분석요소별로 살펴보면 다음과 같음.
- 평가근거의 측면에서 한국과 중국 모두 법률적인 평가근거를 가지고 있음.
 - 한국은 ‘공공기관의 운영에 관한 법률’ 및 ‘공공기관의 운영에 관한 시행령’을 통해서 평가의 근거를 확보하고 평가대상 등을 명시하고 있으며, 기타공공기관에 대해서는 ‘기타공공기관의 혁신에 관한 지침’을 통해서 평가의 근거를 확보하고 있음.
 - 중국은 ‘중앙 공기업 책임자 업무성과평가 실시방법’을 통해서 평가의 근거를 확보하고 있음.¹¹⁾
- 평가주체의 측면에서 중국과 한국 모두 중앙부처가 직접 평가를 주관하는 형태로 성과평가가 진행되고 있음.
 - 한국은 기획재정부에서 평가의 실시와 평가기준 및 방법의 결정, 경영평가단의 구성과 운영 등을 맡도록 하고 있으며 평가결과를 국회와 대통령에게 보고하고 실적부진자에 대한 해임의 건의와 요구도 기획재정부가 담당하고 있음.
 - 또한 기획재정부 장관 소속으로 설치된 공공기관운영위원회에서는 평가기준과 방법을 심의·의결하고 평가결과를 확정하며 평가결과에 대한 인사·예산상의 조치에 대한 심의와 의결 등을 담당함.
 - 중국은 국무원 산하의 국유자산감독관리위원회에서 중앙 공기업의 책임자에 대한 성과평가를 주관함.
 - 국자위는 중앙 공기업 책임자와 임기·연도운영실적책임서를 조인하고

11) ‘임시방법(暫行办法)’은 국무원에서 정한 행정법규에 속하는 것으로 법률적인 구속력을 지님.

이의 집행상황에 대한 감독과 감시를 실시하며 성과를 평가하고 이에 따른 상벌조치를 시행할 수 있음.

□ 또한 한국과 중국 모두 CEO 평가에 있어서 기체결된 경영계획서(운영실적 책임서)에 기반을 두고 성과평가를 실시함.

- 한국은 주무부처 장관과 1년 단위의 경영계획서를 경영계약서에 첨부하여 이에 대한 이행실적을 평가하는 것이며, 중국은 국자위 주임과 중앙 공기업 기관장이 체결한 운영실적책임서의 내용을 바탕으로 평가를 실시함.

□ 2010년을 기준으로 살펴봤을 때 한국과 중국은 평가 시 계량지표의 실적과 목표치를 비교해서 채점하되 목표치의 적정성을 평가한다는 유사점이 있음.

- 한국은 계량지표 평가 시 성과목표치 설정의 적정성을 E~S까지 평가하고 이 등급에 따라 성과목표치 반영 정도에 차등을 두어 적정목표치를 산정하고 이를 실적과 비교해 평가함.

- 2011년의 평가에서는 기관 경영실적평가의 평가방법을 준용하도록 하고 있으므로 계량평가는 목표치의 적정성에 대한 평가없이 지표의 특징에 따라 목표부여(편차), 목표부여, 목표 대 실적평가방법을 적용해 평가됨.

- 중국은 목표치의 달성 정도에 따라 점수를 부여하되 목표치와 기준치의 비교를 통해 기본점수에서 가(감)점을 하도록 하였음.

- 지표마다 자세한 가(감)점 기준을 제시하고 각각의 경우에 최대한 부여할 수 있는 감점과 가점의 한도도 제시하고 있음.

□ 평가결과의 환류 측면에서 한국과 중국 모두 평가결과와 보수, 임면을 연계하고 있으며 타평가와 연계도 하고 있음.

- 한국은 성과급 지급 시 기관 경영실적평가 결과를 50% 반영하도록 하고 있으며, ‘미흡’을 받은 기관장에 대해서는 경고조치를 하고, ‘아주 미흡’을 받은 기관은 성과급을 지급하지 않고 해임을 건의하며, 2년 연속 ‘미흡’을

받은 기관장은 당해연도 성과급을 50% 감액하여 지급하고 역시 해임을 건의함.

- 중국은 임기운영실적평가 종합득점 산출 시 3년 동안의 연도운영실적평가를 점수로 환산하여 반영함. 또한 성과급은 연도운영실적평가 결과에 따라서 매년 60%씩 지급하고 나머지 40%는 3년 임기가 종료된 후 임기운영실적평가 결과를 반영해서 지급하며, 임기운영실적평가 목표를 달성하지 못하거나 2년 연속 연도운영실적평가 목표를 미달한 경우 책임자의 직위를 조정할 수 있도록 하고 있음.

2. 한국과 중국의 공공기관 CEO 성과평가제도의 차이점

- 한국과 중국의 공공기관 CEO 성과평가제도 사이의 차이점은 다양한 측면에서 살펴볼 수 있으며 그 내용을 정리하면 <표 V-2>와 같음.
- 먼저 평가근거의 측면에서 한국과 중국 모두 성과평가의 법률적인 근거를 가지고 있지만 중국의 경우 평가지표와 평가방법, 지표별 채점방법 등 평가과정까지 모두 ‘방법’에 명시하고 있음.
 - 반면 한국은 평가지표와 평가방법 등의 내용을 담은 경영실적평가편람의 작성을 시행령에 명시하고 있기는 하지만 공공기관운영위원회의 의결을 거쳐 확정되는 것이므로 법률적인 근거를 가지고 있다고 보기 어려움.
- 또한 평가근거가 되는 ‘방법’을 중국은 임기운영실적평가 주기에 맞춰서 3년마다 수정하고 있는 데 반해서 한국은 경영실적평가편람을 매년 수정하고 있음.

〈표 V-2〉 한국과 중국의 공공기관 CEO 성과평가제도의 차이점

	한국	중국
평가근거	평가과정을 담은 경영실적평가편람은 법률적 근거를 가지고 있다고 보기 어려움.	평가과정과 관련된 내용을 '방법'에 함께 포함하고 있음.
	1년 단위로 수정됨	3년 주기로 수정함
평가주체	실제평가는 외부조직인 경영평가단에서 담당함	기업내부의 감사위원회에서 평가에 일정부분 관여
평가대상	공기업, 준정부기관, 기타공공기관	중앙 공기업
	기관장	책임자(CEO, CFO, vice president)
평가과정	1년 단위 평가	1년 단위 평가(연도운영실적평가), 3년 단위 평가(임기운영실적평가)
	다수의 지표에 대해 계량/비계량평가	4개의 지표에 대해 계량평가
	보수와 성과관리체계, 인력과 기능조정, 노사관리 등을 평가	재무데이터에 기반
	기관장 리더십과 관련된 지표도 평가	기관장 리더십과 관련된 지표 없음
	지표별·부문별 득점으로 종합점수 도출	지표별 득점에 운영난이도계수와 평가감점, 장려점수 등 반영
평가결과 환류	-	임기운영실적평가결과에 따라 실적우수기업상 등 특별상 수상

□ 평가주체에 있어서도 한국과 중국은 차이점이 있음.

- 한국은 평가주체가 기획재정부와 공공기관운영위원회로 중앙부처지만 실제 평가는 외부조직인 경영평가단에서 담당함.
- 중국에서 평가를 주관하는 것은 국유자산감독관리위원회이지만, 기업 내부의 감사위원회에도 총결산분석보고서를 국자위와 함께 제출받아 검토하고 이에 대한 평가견해를 국자위에 제출하는 등 평가에 일정부분 관여하고 있음.

□ 평가대상의 측면에서도 한국과 중국은 차이가 나타남.

- 한국이 공기업뿐만 아니라 준정부기관과 기타공공기관까지 평가대상에 포함하고 있는 데 반해서 중국은 중앙 공기업(주로 지주회사, 한국의 시장형 공기업과 유사)만을 대상으로 성과평가를 실시함.
- 또한 한국은 임원 중 상임감사에 대해서는 별도의 평가를 실시하여 그 결과에 근거하여 보수와 임면을 연계하고 있는 데 반해 중국은 ‘방법’에서 성과평가의 대상으로 CEO뿐만 아니라 CFO, 부총재(부총경리, vice president)까지 포함하고 있음.
 - 평가의 대상이 되는 책임자는 법정대표를 의미하는 것으로 정관 등에 의거하여 대표이사나 총경리 가운데에서 선임함.
 - 성과평가결과 책임자가 1의 성과급을 받는다면 그 외 임원에 대해서는 내부평가결과를 반영해서 0.6~0.9까지의 성과급이 지급되도록 하고 있음.

□ 평가주기와 관련해서도 한국은 1년 단위의 성과평가만 진행되지만, 중국은 1년 단위의 연도운영실적평가(年度经营业绩考核)와 3년 단위의 임기운영실적평가(任期经营业绩考核)가 함께 이루어짐.

- 한국은 일부 기관에 한해 자율경영이행실적평가를 별도로 진행하고 이 결과로 기관장 평가결과를 대체함.

□ 평가지표에 있어서도 한국이 다수의 비계량·계량지표를 적용하고 평가지표 중 기관장 개인과 관련된 내용도 포함되어 있는 데 반해 중국은 기관의 재무데이터를 바탕으로 계량평가만 진행하며 평가지표 중 기관장 개인과 관련된 내용은 포함되어 있지 않음.

- 한국은 리더십부문에서 주요 현안과제 선정 및 경영계획 수립의 합리성, 지속가능성 확보 및 커뮤니케이션 노력을 평가할 뿐만 아니라 보수와 성과관리체계, 인력과 기능조정, 노사관리 등과 관련된 내용을 함께 평가함.
 - 비계량지표와 계량지표의 가중치는 80:20으로 비계량지표의 비중이 높음.

- 중국은 재무결산데이터에 근거해서 운영실적의 평가목표 달성 정도에 대한 총결산분석보고서를 제출받아 임기운영실적평가의 경우 기본지표로 총이윤과 EVA를, 연도운영실적평가는 국유자본유지증가율과 주요업무수입 평균증가율의 지표를 평가하고 각각 2개의 분류지표를 평가에 포함함.
- 종합점수 도출에 있어서도 한국이 지표별·부문별 점수를 합산해 점수를 산출하는 데 비해서 중국은 운영난이도계수와 평가감점, 장려점수(연도평가)/임기내 3년 연도운영실적평가 결과(임기평가)를 종합점수 산출 시 함께 반영함.
- 연도운영실적평가의 운영난이도계수는 기업의 자산총액과 사업소득, 총이윤, ROE, 평균직원수, EVA 등의 요인을 종합적으로 고려하여 산출하며 임기운영실적평가의 운영난이도계수는 임기 중 마지막 1년의 자산총액, 사업소득, 총이윤, ROE, 평균인원수, EVA 등의 요인을 종합적으로 고려하여 산출함.
 - 평가감점은 연도운영실적평가의 경우 총이윤 목표치와 실적의 차이가 50% 이상 나는 경우에, 임기운영실적평가는 기본지표 평가목표치와 실적의 차이가 8%p를 초과하는 경우에 반드시 0.1~2점을 감점하도록 하고 있음.
 - 그 외에도 중대한 자산손실이나 생산안전과실, 환경오염과실, 기업의 규정 위반이나 재무관리의 문제, 성과평가제도가 미흡하거나 성과평가를 실시하지 않는 경우, 에너지 절약을 달성하지 못한 경우 국자위가 관련 규정에 근거에서 일정 정도를 감점할 수 있음.
 - 연도운영실적평가의 장려점수는 국자위에서 부여하는 일종의 가산점으로 국가의 구조조정업무를 담당하면서 우수한 성과를 이룬 기업에 대해 국자위가 관련 규정에 근거해서 임무 달성 정도에 따라 0.5~2점을 가산할 수 있도록 되어 있음.
- 평가결과 환류의 측면에서 중국은 임기운영실적평가결과에 따라 별도의 기업을 선정해 실적우수기업상과 기술혁신특별상, 관리진보기업상, 에너지절

감우수기업상을 수여함.

- 특히 실적우수기업상은 임기평가결과 A등급을 받은 중앙 공기업 중에서 3개 연도 모두 A등급을 받았거나 A등급 2번, B등급을 1번 받은 경우에 수여함.

정책적 시사점

제 VI 장

- 본 연구에서는 중국의 중앙 공기업 책임자 성과평가와 한국의 기관장 성과평가시스템의 법적 근거, 평가주체, 평가대상, 평가과정 그리고 평가결과 의 환류를 비교하고 이를 통해 정책적 시사점을 도출하고자 하였음.
 - 중국은 2009년 현재 공기업이 GDP에서 차지하는 비중이 71.1%에 달하며 포춘지가 선정하는 Global 500에 2011년 중앙 공기업이 26개나 포함됨.

- 한국과 중국의 비교에서 가장 큰 특징은 평가지표의 차이로서 중국은 재무데이터를 기반으로 성과평가를 실시하여 공기업이 수익성 추구를 목표로 해야 함을 분명히 하고 있음.
 - 매년 총이윤과 EVA에 대해서 평가를 하고 국유자본유지증가율과 주요업 무수입평균증가율 등은 3년 단위로 평가하며, 공기업의 산업별 특성 등을 반영하는 분류지표를 활용함.
 - 한국은 준정부기관과 기타공공기관을 포함해 다양한 계량과 비계량지표의 조합으로 기관장 평가지표체계를 마련하고 있는 데 반해 중국은 한국의 시장형 공기업에 해당되는 중앙 공기업만을 대상으로 성과평가를 하고 평가지표체계는 계량지표로만 구성됨.

- 평가의 근거 규정 측면에서 중국은 평가지표, 평가방법, 지표별 채점방법 등 평가과정 전체를 법적 효력을 지닌 ‘방법(규정)’에 포함하고 있음.

- 이는 한국이 평가과정과 관련된 사항을 공공기관운영위원회에서 의결하여 법적 근거를 대신하는 것과 비교되는 특징이며 한국이 평가편람을 매년 수정하는 데 반해 중국은 임기운영실적평가의 주기에 맞춰 3년마다 수정하고 있음.
- 또한 기관의 경영실적평가결과로 기관장 성과평가를 대체하고 있는 것도 중국의 평가제도의 특징임.
 - 중국은 평가결과와 기관장의 성과급, 임면 등을 연계하며 CEO뿐만 아니라 CFO, 부기관장까지 평가대상에 포함하고, 기관장 리더십과 관련된 별도의 평가지표 없이 수익성만을 평가하고 있음.
- 중국은 1년 단위의 성과평가뿐만 아니라 3년 단위의 임기평가도 함께 실시하고 있음.
 - 한국은 1년 단위의 성과평가만 실시하며 자율경영계약을 실시하는 기관에 대해서는 이 계약의 이행평가결과로 기관장 평가를 대체하고 있음.
- 중국의 경우 기업 내부의 감사위원회가 평가와 관련해서 일정부분 역할을 수행하고 있음.
 - 평가 주관기관은 국무원 산하의 국유자산감독관리위원회(SASAC)이지만 기업 내부의 감사위원회에서도 총결산분석보고서에 대한 평가견해를 위원회에 제출하며 이 견해가 평가에 반영됨.
- 종합점수 도출에 있어서도 중국은 운영난이도계수와 공기업의 도전성 여부 등에 따라 가점과 감점제도를 활용하고 있음.
 - 국가시책으로 추진하는 구조조정 부분에서 우수한 성과를 달성한 기업에 대해서는 가점을 부여하도록 하고 있음.

- 중국은 평가결과를 책임자의 연임 여부 결정 및 성과급 수준에 반영하고 있을 뿐만 아니라 평가결과에 기반하여 우수기업에 대해서 시상하는 제도도 시행하고 있음.
- 실적우수기업은 임기평가결과 A등급을 받은 기업 중에서 선정하고 이밖에도 기술혁신특별상, 관리진보기업상, 에너지절감우수기업상 등을 수여함.

- 공공기관정책연구센터, 『중국 국유기업 개혁 연구 보고서』, 한국조세연구원, 2010
- _____, 『주요국의 공공기관(III) -싱가포르, 중국, 이탈리아-』, 한국조세연구원, 2011
- 기획재정부, 「공공기관 경영자율권 확대 시범사업 추진계획안」, 2009
- _____, 「2009년도 기관장 경영계획서 이행실적 평가지침」, 2009
- _____, a, 「2010년도 기관장 경영계획서 이행실적 평가지침」, 2010
- _____, b, 「'09년도 공공기관 경영평가 결과」, 2010
- _____, 「공공기관 경영평가제도 대폭 개편」, 2010. 12. 28 보도자료
- _____, 「2010년도 공공기관 경영평가 결과」, 2011
- 김재관, 「중국 공산당의 현대식 국유기업에 대한 새로운 지배전략 연구」, 『국가전략』, 8(2), 세종연구소, 2002, pp. 55~86.
- 김중길·최애화, 「중국 기업의 소유구조와 재무적 특성」, 『회계정보연구』, 24(2), 한국회계정보학회, 2006, pp. 81~112.
- 김지홍, 『공기업 성과관리 해외사례 및 개선방안 연구』, 기획재정부, 2007
- 삼성경제연구소, 『중국 대형 국유기업의 지배구조 개혁과 관리체계 혁신』, 2008
- 서석홍, 「중국 국유 상장회사의 기업지배구조 실태와 개혁방향」, 『동북아 문화연구』 제16집, 동북아시아문화학회, 2008, pp. 465~493.
- 양동석, 「중국의 기업법제개혁과 지배구조의 개선」, 『상사판례연구』, 20(3), 한국상사판례연구학회, 2007

최은영, 「중국기업집단 기업지배구조문제 연구: 국유지주회사를 중심으로」,
『한국동북아논총』, 제43집, 한국동북아학회, 2007.

한국개발연구원, 『공기업평가 해외사례연구』, 2007

한국수자원공사, 『2010년도 기관장 경영계획서 이행실적보고서』, 2011

國務院國有資產監督管理委員會, 「中央企业负责人经营业绩考核暂行办法」, 2009

_____, 「2011年度中央企业负责人经营业绩考核目标建议值表等表格下载」, 2010

中共中央辦公廳, 「中央企業領導人員管理暫行規定」, 2009

Firth, Michael & Fung, Peter & Rui, Oliver, “How ownership and corporate governance influence chief executive pay in China's listed firms,” *Journal of Business Research*, 60, 2007, pp. 776~785

Fung, Peter & Firth, Michael & Rui, Oliver, “Corporate Governance and CEO Compensation in China,” *Social Science Research Network*, 2001

Kato, Takao & Long, Cheryl, “Executive Compensation, Firm Performance, and State Ownership in China: Evidence from New Panel Data,” William Davidson Institute Working Paper Number 690, 2004

Shen, Wei & Lin, Chen, “Firm Profitability, State Ownership, and Top Management Turnover at the Listed Firms in China: A Behavioral Perspective,” *Corporate Governance*, 17(4), 2009, pp. 443~446

UNDP·NCSTE·WBI, *Evaluation Capacity Development in Asia*, 1999

국유자산감독관리위원회 <http://www.sasac.gov.cn/n1180/index.html>

중화인민공화국인민정부 <http://www.gov.cn/>

1. 중국의 2010년 중앙 공기업 책임자 성과평가 대상기관

No.	기업명
1	中国核工业集团公司 (China National Nuclear Corporation)
2	中国核工业建设集团公司 (China Nuclear Engineering and Construction Corporation)
3	中国航天科技集团公司 (China Aerospace Science and Technology Corporation)
4	中国航天科工集团公司 (China Aerospace Science and Industry Corporation)
5	中国航空工业集团公司 (China Aviation Industry Corporation)
6	中国船舶工业集团公司 (China State Shipbuilding Corporation)
7	中国船舶重工集团公司 (China Shipbuilding Industry Corporation)
8	中国兵器工业集团公司 (China North Industries Group Corporation)
9	中国兵器装备集团公司 (China South Industries Group Corporation)
10	中国电子科技集团公司 (China Electronics Technology Group Corporation)
11	中国石油天然气集团公司 (China National Petroleum Corporation)
12	中国石油化工集团公司 (China Petroleum&Chemical Corporation)
13	中国海洋石油总公司 (China National Offshore Oil Corporation)
14	国家电网公司 (State Grid Corporation)
15	中国南方电网有限责任公司 (China Southern Power Grid Co.,Ltd.)
16	中国华能集团公司 (China Huaneng Group)
17	中国大唐集团公司 (China Datang Corporation)

No.	기업명
18	中国华电集团公司 (China Huadian Corporation)
19	中国国电集团公司 (China Guodian Corporation)
20	中国电力投资集团公司 (China Power Investment Corporation)
21	中国长江三峡集团公司 (China Three Gorges Corporation)
22	神华集团有限责任公司 (Shenhua Group Corporation Limited)
23	中国电信集团公司 (China Telecom)
24	中国联合网络通信集团有限公司 (China Unicom Group Ltd.)
25	中国移动通信集团公司 (China Mobile Communications Corporation)
26	中国电子信息产业集团有限公司 (China Electronic Information Industry Group Co.,Ltd.)
27	中国第一汽车集团公司 (China FAW Group Corporation)
28	东风汽车公司 (Dongfeng Automobile Company)
29	中国第一重型机械集团公司 (China First Heavy Machinery Group Company)
30	中国第二重型机械集团公司 (Heavy Machinery Group, China's second)
31	哈尔滨电气集团公司 (Harbin Electric Corporation)
32	中国东方电气集团有限公司 (China Dongfang Electric Group Co., Ltd.)
33	鞍钢集团公司 (Anshan Iron and Steel Group Corporation)
34	宝钢集团有限公司 (Baosteel Group Co.,Ltd.)
35	武汉钢铁集团公司 (Wuhan Iron and Steel(Group) Company)
36	中国铝业公司 (Aluminum Corporation of China)
37	中国远洋运输集团总公司 (China Ocean Shipping(Group) Corporation)
38	中国海运集团总公司 (China Shipping(Group) Corporation)
39	中国航空集团公司 (China National Aviation Holding Company)
40	中国东方航空集团公司 (China Eastern Air Holding Company)
41	中国南方航空集团公司 (China Southern Air Holding Company)
42	中国中化集团公司 (Sinochem Corporation)
43	中粮集团有限公司 (COFCO Limited)
44	中国五矿集团公司 (China Minmetals Corporation)

No.	기업명
45	中国通用技术(集团)控股有限责任公司 (China General Technology(Group) Holding Co.,Ltd.)
46	中国建筑工程总公司 (China State Construction Engineering Corporation)
47	中国储备粮管理总公司 (China Grain Reserves Corporation)
48	国家开发投资公司 (State Development Investment Corporation)
49	招商局集团有限公司 (China Merchants Holdings Co.,Ltd.)
50	华润(集团)有限公司 (China Resources(Holdings) Limited)
51	中国港中旅集团公司[香港中旅(集团)有限公司] (China CTS Corporation [HongKong, China Travel Service(Holdings) Limited])
52	国家核电技术有限公司 (State Nuclear Power Technology Co.,Ltd.)
53	中国商用飞机有限责任公司 (China Commercial Aircraft Co.,Ltd.)
54	中国节能投资公司 (China Energy Conservation Investment Corporation)
55	中国国际工程咨询公司 (China International Engineering Consulting Corporation)
56	中国华孚贸易发展集团公司 (China Huafu Trade Development Corporation)
57	中国诚通控股集团有限公司 (China Cheng Tong Holding Group Co.,Ltd.)
58	中国华星集团公司 (China Huaxing Group)
59	中国中煤能源集团公司 (China Coal Energy Group Corporation)
60	中国煤炭科工集团有限公司 (China Coal Scienceand Industry Group Co.,Ltd.)
61	中国机械工业集团有限公司 (China National Machinery Industry Co.,Ltd.)
62	机械科学研究总院 (Mechanical Science Research Institute)
63	中国中钢集团公司 (Sinosteel Corporation)
64	中国冶金科工集团有限公司 (China Metallurgical Group Co.,Ltd.)
65	中国钢研科技集团公司 (China Iron and Steel Research Institute Group)
66	中国化工集团公司 (China National Chemical Corporation)
67	中国化学工程集团公司 (China National Chemical Engineering Group Corporation)
68	中国轻工集团公司 (China Light Industry Group Corporation)
69	中国工艺集团公司 (China Technology (Group) Company)
70	中国盐业总公司 (China National Salt Industry Corporation)

No.	기업명
71	华诚投资管理有限公司 (Huacheng Investment Management Co.,Ltd.)
72	中国恒天集团公司 (Constant-day Group of China)
73	中国中材集团公司 (China National Materials Group Corporation)
74	中国建筑材料集团有限公司 (China National Building Material Group Co.,Ltd.)
75	中国有色金属集团有限公司 (China Nonferrous Metal Mining Group Co.,Ltd.)
76	北京有色金属研究总院 (Beijing Nonferrous Metal Research Institute)
77	北京矿冶研究总院 (Beijing General Research Institute of Mining and Metallurgy)
78	中国国际技术智力合作公司 (China International Cooperation Company Intelligence)
79	中国建筑科学研究院 (China Academy of Building Research)
80	中国北方机车车辆工业集团公司 (China Northern Locomotive & Rolling Stock Industry Group Corporation)
81	中国南车集团公司 (China South Locomotive Group)
82	中国铁路通信信号集团公司 (China Railway Signal & Communication Corporation)
83	中国铁路工程总公司 (China Railway Engineering Corporation)
84	中国铁道建筑总公司 (China Railway Construction Corporation)
85	中国交通建设集团有限公司 (China Communications Construction Group Ltd.)
86	中国普天信息产业集团公司 (China Putian Information Industry Group Corporation)
87	电信科学技术研究院 (Academy of Telecommunications Technology)
88	中国农业发展集团总公司 (China Agricultural Development Group Corporation)
89	中国中纺集团公司 (Chinese Textile Group)
90	中国外运长航集团有限公司 (Sinotrans Group Co.,Ltd.)
91	中国丝绸进出口总公司 (China National Silk Importand Export Corporation)
92	中国林业集团公司 (China Forestry Group Corporation)
93	中国医药集团总公司 (China Pharmaceutical Group Corporation)
94	中国国旅集团有限公司 (China International Travel Service Group Co.,Ltd.)
95	中国保利集团公司 (China Poly Group Corporation)
96	珠海振戎公司 (Zhuhai Zhenrong)

No.	기업명
97	中国建筑设计研究院 (China Architecture Design & Research Institute)
98	中国冶金地质总局 (China Metallurgical Geology Bureau)
99	中国煤炭地质总局 (China's General Administration of Coal Geology)
100	新兴际华集团有限公司 (Emerging International Group Co.,Ltd. China)
101	中国民航信息集团公司 (China Civil Aviation Information Group)
102	中国航空油料集团公司 (China Aviation Oil Holding Company)
103	中国航空器材集团公司 (China Aviation Supplies Corporation)
104	中国电力工程顾问集团公司 (China Power Engineering Consulting Group)
105	中国水电工程顾问集团公司 (China Hydropower Engineering Consulting Group)
106	中国水利水电建设集团公司 (Water Resources and Hydropower Construction Group Corporation of China)
107	中国黄金集团公司 (China National Gold Group Corporation)
108	中国储备棉管理总公司 (China National Cotton Reserves Corporation)
109	中国印刷集团公司 (China Printing Group Corporation)
110	中国乐凯胶片集团公司 (China Lucky Film Group Corporation)
111	中国广东核电集团有限公司 (China Guangdong Nuclear Power Group Co.,Ltd.)
112	中国华录集团有限公司 (China Hualu Group Co.,Ltd.)
113	上海贝尔股份有限公司 (Shanghai Bell Co.,Ltd.)
114	彩虹集团公司 (Rainbow Group)
115	武汉邮电科学研究院 (Wuhan Research Institute of Postsand Telecommunications)
116	华侨城集团公司 (Overseas Chinese Town Group Corporation)
117	南光(集团)有限公司 (Nam Kwong (Group) Co.,Ltd.)
118	中国西电集团公司 (Western Power Corporation of China)
119	中国葛洲坝集团公司 (China Gezhouba Group)
120	中国铁路物资总公司 (China Railway Materials Corporation)
121	中国国新控股有限责任公司 (Chinese State Holding Co.,Ltd. New)

2. | 한국의 공공기관 기관장 성과평가 대상기관 및 평가결과(2008~2010년)

	2008년	2009년	2010년
탁월 (’08년 이주우수)	-	-	-
우수 (’08년 우수)	-	<p>근로복지공단, 대한무역투자진흥공사, 한국수자원공사, 한국전력공사, 한국철도공사</p>	<p>인천국제공항공사, 중소기업은행, 한국가스공사, 한국공항공사, 한국광물자원공사, 한국수자원공사, 한국지역난방공사</p>
양호 (’08년 우수)	<p>한국수자원공사, 한국조폐공사, 한국지역난방공사, 교통안전공단, 국립공원관리공단, 기술보증기금, 대한무역투자진흥공사, 선박안전기술공단, 에너지관리공단, 우체국예금보험지원단, 한국고용정보원, 한국과학창의재단, 한국광해관리공단, 한국산업단지공단, 한국수출보험공사, 한국우편물류지원단, 한국주택금융공사, 한국철도시설공단, 한국청소년상담원, 한국환경기술진흥원, 수도권매립지관리공사, 학교법인한국폴리텍, 한국어촌어항협회, 한국투자공사</p>	<p>교통신용보증기금, 국민건강보험공단, 기술보증기금, 신용보증기금, 에너지관리공단, 인천국제공항공사, 중소기업은행, 중소기업진흥공단, 한국가스공사, 한국공항공사, 한국과학창의재단, 한국광물자원공사, 한국농어촌공사, 한국도로공사, 한국산업단지공단, 한국석유공사, 한국수출입은행, 한국원자력안전기술원, 한국자산관리공사, 한국전력거래소, 한국정보화진흥원, 한국조폐공사, 한국주택금융공사, 한국지역난방공사, 한국청소년상담원, 한국콘텐츠진흥원</p>	<p>국립공원관리공단, 국제방송교류재단, 교통안전공단, 기술보증기금, 대한무역투자진흥공사, 부산항만공사, 사립학교교직원연금공단, 신용보증기금, 에너지관리공단, 예금보험공사, 예술회관, 인천항만공사, 제주국제자유도시개발센터, 한국거래소, 한국고용정보원, 한국과학창의재단, 한국도로공사, 한국방송광고공사, 한국산업안전보건공단, 한국석유공사, 한국수출입은행, 한국언론진흥재단, 한국에탁결제원, 한국원자력안전기술원, 한국전력거래소, 한국전력공사, 한국정보화진흥원, 한국주택금융공사, 한국철도공사, 한국철도시설공단, 한국컨테이너부두공단, 한국토지주택공사</p>

	2008년	2009년	2010년
<p>보통 (’08년 보통)</p>	<p>부산항공사, 인천국제공항공사, 인천항만공사, 한국공항공사, 한국관광공사, 한국광물자원공사, 한국도로공사, 한국마사회, 한국석유공사, 한국전력공사, 국민건강보험공단, 국민연금공단, 근로복지공단, 농수산물유통공사, 대한지적공사, 도로교통공단, 독립기념관, 사립학교직원연금관리공단, 신용보증기금, 예금보통공사, 정보통신연구진흥원, 축산물등급판정소, 한국교육학술정보원, 한국농어촌공사, 한국보건산업진흥원, 한국부품소재산업진흥원, 한국산업기술시험원, 한국산업안전보건공단, 한국산업인력공단, 한국석유관리원, 한국소방산업기술원, 한국시설안전공단, 한국예탁결제원, 한국원자력안전기술원, 한국자산관리공사, 한국장애인고용촉진공단, 한국전파진흥원, 한국정보문화진흥원, 한국해양수산연수원, 한국환경자연공사, 환경관리공단, 중소기업기술정보진흥원, 중소기업은행, 중소기업진흥공단, 한국기술교육대학교, 한국사학진흥재단, 한국산업은행</p>	<p>건강보험심사평가원, 공무원연금관리공단, 국립공원관리공단, 국제방송교류재단, 농수산물유통공사, 대한지적공사, 도로교통공단, 독립기념관, 부산관광공사, 사립학교교직원연금관리공단, 선박안전기술공단, 수도권매립지관리공사, 예금보험공사, 우체국예금보험지원단, 인천항공사, 중소기업기술정보진흥원, 축산물품질평가원, 학교법인한국폴리텍, 한국가스안전공사, 한국감정원, 한국건설교통기술평가원, 한국광해관리공단, 한국기술교육대학교, 한국디지털진흥원, 한국마사회, 한국방송광고공사, 한국보건산업진흥원, 한국보훈복지의료공단, 한국산업안전보건공단, 한국산업기술진흥은행, 한국석유관리원, 한국세라믹기술원, 한국수출보통공사, 한국승강기안전관리원, 한국예탁결제원, 한국우편물류지원단, 한국우편사업지원단, 한국장애인고용공단, 한국철도시설공단, 한국컨테이너부품공단, 한국투자공사, 한국해양수산연수원, 환경관리공단</p>	<p>건강보험심사평가원, 공무원연금공단, 국민건강보험공단, 국민연금공단, 대한석탄공사, 대한주택(주), 독립기념관, 우체국예금보험지원단, 울산항공사, 정보통신산업진흥원, 축산물품질평가원, 학교법인한국폴리텍, 한국가스안전공사, 한국감정원, 한국관광공사, 한국광해관리공단, 한국교육학술정보원, 한국국제교류재단, 한국농어촌공사, 한국디지털진흥원, 한국마사회, 한국무역보험공사, 한국문화예술위원회, 한국발명진흥회, 한국보건산업진흥원, 한국보훈복지의료공단, 한국산업기술시험원, 한국산업기술진흥원, 한국산업기술평가관리원, 한국산업단지공단, 한국산업은행, 한국산업인력공단, 한국석유관리원, 한국세라믹기술원, 한국소방산업기술원, 한국소비자원, 한국승강기안전관리원, 한국에너지기술평가원, 한국우편물류지원단, 한국우편사업지원단, 한국장학재단, 한국전기안전공사, 한국조폐공사, 한국청소년상담원, 한국콘텐츠진흥원, 한국투자공사, 한국해양수산연수원, 한국환경산업기술원</p>

	2008년	2009년	2010년
미흡 (’08년 보통)	<p>대한석탄공사, 대한주택공사, 한국감정원, 한 국방송광고공사, 한국토지공사, 공무원연금 관리공단, 국민체육진흥공단, 국제방송교류 재단, 한국보호복지의료공단, 한국산업기술 재단, 한국산업기술평가원, 한국인터넷진흥 원, 한국전력거래소, 한국정보보호진흥원, 한 국정보사회진흥원, 예술의전당, 한국국제교 류재단</p>	<p>국민체육진흥공단, 대한석탄공사, 대한주택보 증(주), 울산항만공사, 제주국제자유도시개발 센터, 한국고용정보원, 한국국제교류재단, 한 국문화예술위원회, 한국별명진흥회, 한국방 사성폐기물관리공단, 한국사학진흥재단, 한 국산업기술평가관리원, 한국산업인력공단, 한국어촌어항협회, 한국연구재단, 한국원자 려문화재단, 한국진기안전공사, 한국환경산 업기술원, 한국환경자연공사</p>	<p>(재)한국사회서비스관리원, 농업기술실용화재 단, 도로교통공단, 선박안전기술공단, 수도권 매표지관리공사, 한국기술교육대학교, 한국 방사성폐기물관리공단, 한국방송통신진흥 회, 한국사학진흥재단, 한국어촌어항협회</p>
이주미흡 (’08년 미흡)	<p>한국산재의료원, 영화진흥위원회, 한국소비자 원, 한국청소년수련원</p>	<p>한국시설안전공단</p>	<p>한국노인인력개발원</p>

자료: 기획재정부

3. 중국의 중앙 공기업 책임자 성과평가 결과 A등급 기업(2004~2010년)

No.	2004	2005	2006
1	중국석유천연기집단공사 (中国石油天然气集团公司)	보강집단유한공사 (宝钢集团有限公司)	중국석유화학집단공사 (中国石油化工集团公司)
2	중국석유화학집단공사 (中国石油化工集团公司)	신화집단유한책임공사 (神华集团有限责任公司)	중국이동통신집단공사 (中国移动通信集团公司)
3	상해보강집단공사 (上海宝钢集团公司)	중국석유화학집단공사 (中国石油化工集团公司)	중국석유천연기집단공사 (中国石油天然气集团公司)
4	안산강철집단공사 (鞍山钢铁集团公司)	중국전신집단공사 (中国电信集团公司)	화윤(집단)유한공사 (华润(集团)有限公司)
5	중국려업공사 (中国铝业公司)	중국이동통신집단공사 (中国移动通信集团公司)	중국남방전망유한책임공사 (中国南方电网有限责任公司)
6	무한강철(집단)공사 (武汉钢铁(集团)公司)	중국원양운수(집단)총공사 (中国远洋运输(集团)总公司)	국가전망공사 (国家电网公司)
7	중국해양석유총공사 (中国海洋石油总公司)	중국려업공사 (中国铝业公司)	중국여업공사 (中国铝业公司)
8	신화집단유한책임공사 (神华集团有限责任公司)	중국화능집단공사 (中国华能集团公司)	중국원양운수(집단)총공사 (中国远洋运输(集团)总公司)

No.	2004	2005	2006
9	중국항공공업제일집단공사 (中国航空工业第一集团公司)	안산강철집단공사 (鞍山钢铁集团公司)	안산강철집단공사 (鞍山钢铁集团公司)
10	중국선박중공업집단공사 (中国船舶重工集团公司)	중국병기공업집단공사 (中国兵器工业集团公司)	중국해양석유총공사 (中国海洋石油总公司)
11	중국전자과학기술집단공사 (中国电子科技集团公司)	중국해운(집단)총공사 (中国海运(集团)总公司)	중국화능집단공사 (中国华能集团公司)
12	중국병기공업집단공사 (中国兵器工业集团公司)	중국선박중공업집단공사 (中国船舶重工集团公司)	중국항공공업제일집단공사 (中国航空工业第一集团公司)
13	중국항공과학기술집단공사 (中国航空科技集团公司)	중국항공과학기술집단공사 (中国航空科技集团公司)	중국신신집단공사 (中国通信集团公司)
14	중국원양운수(집단)총공사 (中国远洋运输(集团)总公司)	중국중매에너지집단공사 (中国中煤能源集团公司)	중국전력투자집단공사 (中国电力投资集团公司)
15	중국해운(집단)총공사 (中国海运(集团)总公司)	중국선박공업집단공사 (中国船舶工业集团公司)	중국선박중공업집단공사 (中国船舶重工集团公司)
16	중국항공집단공사 (中国航空集团公司)	중국교통건설(집단)유한공사 (中国交通建设(集团)有限公司)	무한강철(집단)공사 (武汉钢铁(集团)公司)
17	조선국집단유한공사 (招商局集团有限公司)	중국항공공업제일집단공사 (中国航空工业第一集团公司)	중국선박공업집단공사 (中国船舶工业集团公司)

No.	2004	2005	2006
18	중국전신집단공사 (中国电信集团公司)	중국중화집단공사 (中国中化集团公司)	중국전집단공사 (中国电集团公司)
19	중국이동통신집단공사 (中国移动通信集团公司)	중국항공집단공사 (中国航空集团公司)	국가개발투자공사 (国家开发投资公司)
20	중국화능집단공사 (中国华能集团公司)	중국전자과학기술집단공사 (中国电子科技集团公司)	중국병기공업집단공사 (中国兵器工业集团公司)
21	국가전망공사 (国家电网公司)	국가전망공사 (国家电网公司)	중국대당집단공사 (中国大唐集团公司)
22	중국중화집단공사 (中国中化集团公司)	중국핵공업집단공사 (中国核工业集团公司)	중국중화집단공사 (中国中化集团公司)
23	중국오광집단공사 (中国五矿集团公司)	국가개발투자공사 (国家开发投资公司)	중국병기장비집단공사 (中国兵器装备集团公司)
24	중국건축공정총공사 (中国建筑工程总公司)	무한철(집단)공사 (武汉钢铁(集团)公司)	중국오광집단공사 (中国五矿集团公司)
25	국가개발투자공사 (国家开发投资公司)	중국해양석유총공사 (中国海洋石油总公司)	중국항공집단공사 (中国航空集团公司)
26		중국건축공정총공사 (中国建筑工程总公司)	중국교통건설집단유한공사 (中国交通建设集团有限公司)

No.	2004	2005	2006
27		화원(집단)유한공사 (华源(集团)有限公司)	중국전자과학기술집단공사 (中国电子科技集团公司)
28		초상국집단유한공사 (招商局集团有限公司)	중국항공과학기술집단공사 (中国航空科技集团公司)
29			초상국집단유한공사 (招商局集团有限公司)
30			동풍기차공사 (东风汽车公司)
31			중국건축공정총공사 (中国建筑工程总公司)
32			중국핵공업집단공사 (中国核工业集团公司)
33			중국매능원집단공사 (中国中煤能源集团公司)
34			중국화전집단공사 (中国华电集团公司)

자료: 國務院國有資產監督管理委員會, 중화인민공화국정부

No.	2007	2008	2009	2010
1	중국석유천연기집단공사 (中国石油天然气集团公司)	중국이동통신집단공사 (中国移动通信集团公司)	중국석유화공집단공사 (中国石油化工集团公司)	중국이동통신집단공사 (中国移动通信集团公司)
2	중국석유화공집단공사 (中国石油化工集团公司)	신화집단유한책임공사 (神华集团有限责任公司)	중국이동통신집단공사 (中国移动通信集团公司)	중국해양석유총공사 (中国海洋石油总公司)
3	중국이동통신집단공사 (中国移动通信集团公司)	중국제일기차집단공사 (中国第一汽车集团公司)	중국석유천연기집단공사 (中国石油天然气集团公司)	중국석유화공집단공사 (中国石油化工集团公司)
4	국가전망공사 (国家电网公司)	중국신박중공집단공사 (中国船舶重工集团公司)	중국해양석유총공사 (中国海洋石油总公司)	중국석유천연기집단공사 (中国石油天然气集团公司)
5	중국해양석유총공사 (中国海洋石油总公司)	중국교통건설집단유한공사 (中国交通建设集团有限公司)	중국철로공정총공사 (中国铁路工程总公司)	화원(집단)유한공사 (华源集团有限公司)
6	중국원양운수(집단)총공사 (中国远洋运输集团总公司)	중국오광집단공사 (中国五矿集团公司)	중국병기공업집단공사 (中国兵器工业集团公司)	중국제일기차집단공사 (中国第一汽车集团公司)
7	중국건축공정총공사 (中国建筑工程总公司)	중국병기공업집단공사 (中国兵器工业集团公司)	화원(집단)유한공사 (华源集团有限公司)	국가전망공사 (国家电网公司)
8	화원(집단)유한공사 (华源集团有限公司)	중국병기장비집단공사 (中国兵器装备集团公司)	중국신박중공집단공사 (中国船舶重工集团公司)	중국건축재료집단유한공사 (中国建筑材料集团有限公司)
9	중국전신집단공사 (中国电信集团公司)	중국항공과기집단공사 (中国航空科技集团公司)	중국항공과기집단공사 (中国航空科技集团公司)	중국기계공업집단유한공사 (中国机械工业集团有限公司)
10	중국화능집단공사 (中国华能集团公司)	중국중화집단공사 (中国中化集团公司)	신화집단유한책임공사 (神华集团有限责任公司)	중국항공집단공사 (中国航空集团公司)

No.	2007	2008	2009	2010
11	중국남방전망유한책임공사 (中国南方电网有限责任公司)	중국선박공업집단지공사 (中国船舶工业集团公司)	중국병기장비집단지공사 (中国兵器装备集团公司)	중국항공과학기술집단지공사 (中国航天科技集团公司)
12	보강집단유한공사 (宝钢集团有限公司)	중국매능원집단지공사 (中国中煤能源集团公司)	중국제일기차집단지공사 (中国第一汽车集团公司)	중국선박중공업집단지공사 (中国船舶重工集团公司)
13	신화집단유한책임공사 (神华集团有限责任公司)	화원(집단)유한공사 (华源集团有限公司)	중국항공과학기술집단지공사 (中国航天科工集团公司)	보강집단유한공사 (宝钢集团有限公司)
14	중국교통건설집단지공사 (中国交通建设集团公司)	중국항공과학기술집단지공사 (中国航天科工集团公司)	중국기계공업집단지공사 (中国机械工业集团有限公司)	초상국집단지공사 (招商局集团有限公司)
15	중국대당집단지공사 (中国大唐集团公司)	중국핵공업집단지공사 (中国核工业集团公司)	중국항공집단지공사 (中国航空集团公司)	신화집단유한책임공사 (神华集团有限责任公司)
16	안산강철집단지공사 (鞍山钢铁集团公司)	중국해양석유총공사 (中国海洋石油总公司)	중국교통건설집단지공사 (中国交通建设集团有限公司)	중국병기장비집단지공사 (中国兵器装备集团公司)
17	중국항공공업제일집단지공사 (中国航空工业第一集团公司)	중국항공공업제일집단지공사 (中国航空工业第一集团公司)	중국건축공정총공사 (中国建筑工程总公司)	중국항공공업집단지공사 (中国航空工业集团公司)
18	무한강철(집단)공사 (武汉钢铁集团公司)	중량집단유한공사 (中粮集团有限公司)	중국항공공업집단지공사 (中国航空工业集团公司)	중국병기공업집단지공사 (中国兵器工业集团公司)
19	중국선박중공업집단지공사 (中国船舶重工集团公司)	중국기계공업집단지공사 (中国机械工业集团公司)	중국국전집단지공사 (中国国电集团公司)	중국항공과학기술집단지공사 (中国航天科工集团公司)
20	중국오광집단지공사 (中国五矿集团公司)	초상국집단지공사 (招商局集团有限公司)	중국장강삼협집단지공사 (中国长江三峡集团公司)	중국남방전망유한책임공사 (中国南方电网有限责任公司)

No.	2007	2008	2009	2010
21	중국선박공업집단지공사 (中国船舶工业集团公司)	중국장강삼협공정개발총공사 (中国长江三峡工程开发总公司)	중국핵공업집단지공사 (中国核工业集团公司)	중국철로공정총공사 (中国铁路工程总公司)
22	중국중화집단지공사 (中国中化集团公司)	중국전자과학기술집단지공사 (中国电子科技集团公司)	동풍기차공사 (东风汽车公司)	중국오광집단지공사 (中国五矿集团公司)
23	중국중매에너지집단지공사 (中国中煤能源集团公司)	국가개발투자공사 (国家开发投资公司)	보강집단유한공사 (宝钢集团有限公司)	중국중화집단지공사 (中国中化集团公司)
24	중국항천과학기술집단지공사 (中国航天科技集团公司)	중국남방전망유한책임공사 (中国南方电网有限责任公司)	중국저비량관리총공사 (中国储备粮管理总公司)	국가개발투자공사 (国家开发投资公司)
25	중국국전집단지공사 (中国国电集团公司)	동풍기차공사 (东风汽车公司)	중국중화집단지공사 (中国中化集团公司)	중국동방항공집단지공사 (中国东方航空集团公司)
26	국가개발투자공사 (国家开发投资公司)	중국철도건축총공사 (中国铁道建筑总公司)	중국건축재료집단유한공사 (中国建筑材料集团有限公司)	중국남방항공집단지공사 (中国南方航空集团公司)
27	중국화전집단지공사 (中国华电集团公司)	중국석유천연기집단지공사 (中国石油天然气集团公司)	초상국집단유한공사 (招商局集团有限公司)	중국수리수전건설집단지공사 (中国水利水电建设集团公司)
28	중국전력투자집단지공사 (中国电力投资集团公司)	중국임동해전집단유한공사 (中国广东核电集团有限公司)	중국통용기술(집단)控股유한책임공사 (中国通用技术(集团)控股有限责任公司)	중국원양운수(집단)총공사 (中国远洋运输(集团)总公司)
29	중국병기장비집단지공사 (中国兵器装备集团公司)	국가전망공사 (国家电网公司)	중국전자과학기술집단지공사 (中国电子科技集团公司)	중국건축공정총공사 (中国建筑工程总公司)
30	중국동방전기집단지공사 (中国东方电气集团公司)	중국건축재료집단지공사 (中国建筑材料集团公司)	국가전망공사 (国家电网公司)	동풍기차공사 (东风汽车公司)

No.	2007	2008	2009	2010
31	조선국집단유한공사 (招商局集团有限公司)	중국석유화학집단공사 (中国石油化工集团公司)	중량집단유한공사 (中粮集团有限公司)	중국중재집단유한공사 (中国中材集团有限公司)
32	중량집단유한공사 (中粮集团有限公司)	중국매탄과광집단유한공사 (中国煤炭科工集团有限公司)	중국철도건축총공사 (中国铁道建筑总公司)	중국장강삼협공정개발총공사 (中国长江三峡工程开发总公司)
33	중국장강삼협공정개발총공사 (中国长江三峡工程开发总公司)		중국오광집단공사 (中国五矿集团公司)	중국임동핵진집단유한공사 (中国广核集团有限公司)
34	중국려업공사 (中国铝业公司)		중국화능집단공사 (中国华能集团公司)	중국보리집단공사 (中国保利集团公司)
35	중국항공집단공사 (中国航空集团公司)		국가개발투자공사 (国家开发投资公司)	중국남차집단공사 (中国南车集团公司)
36	중국전자과학기술집단공사 (中国电子科技集团公司)		중국선박공업집단공사 (中国船舶工业集团公司)	중국국전집단공사 (中国国电集团公司)
37	중국남방항공집단공사 (中国南方航空集团公司)		신흥주관집단유한공사 (新兴铸管集团有限公司)	중량집단유한공사 (中粮集团有限公司)
38	중국항공공업집단공사 (中国航空工业集团公司)		중국남방전망유한책임공사 (中国南方电网有限责任公司)	중국황금집단공사 (中国黄金集团公司)
39	중국병기공업집단공사 (中国兵器工业集团公司)			화교성집단공사 (华侨城集团公司)
40	중국핵공업집단공사 (中国核工业集团公司)			중국전자과학기술집단공사 (中国电子科技集团公司)

No.	2007	2008	2009	2010
41				중국화능집단공사 (中国华能集团公司)
42				중국통용기술(집단)공고유한책임공사 (中国通用技术(集团)控股有限责任公司)
43				중국교통건설집단유한공사 (中国交通建设集团有限公司)
44				중국항공유료집단공사 (中国航空油料集团公司)
45				중국핵공업집단공사 (中国核工业集团公司)
46				중국해운(집단)총공사 (中国海运(集团)总公司)
47				중국선박공업집단공사 (中国船舶工业集团公司)

자료: 國務院國有資產監督管理委員會, 중화인민공화국정부

4. | 2010년 중국의 중앙 공기업 책임자 운영실적보고서 양식

1. 2010년도 중앙 공기업 책임자 운영실적평가 목표치 작성 양식

항목	2007년 재무결산수치	2008년 재무결산수치	2009년 재무결산수치	이전 3년간 평균치	2010년 예산치	2010년 목표치	비고
一. 기본지표 총이익 당해연도에 소화된 이전연도 잠재손실 비경상성수익 EVA 세후순영업이익(NOPAT) 자본비용 평균자본비용비율							
二. 분류지표 분류지표1 분류지표2							

2. 2010년도 중앙 공기업 EVA 평가 목표치 양식

지표명	2007년 재무결산수치	2008년 재무결산수치	2009년 재무결산수치	2010년 재무예산수치	2010년 목표치
一. 세후순영업이익(NOPAT) 순이익 이자비용 연구개발비조정항목 연구개발비 당기 확정된 무형자산연구개발지출 탐사비용 비경상성수익조정항목 소득세율					
二. 자본비용 조정된자본 평균자기자본 평균부채 평균무이자유동부채 평균건설가계정 평균자본비용비율		25%	25%	25%	25%
三. EVA 四. EVA변화치(Δ EVA)					

3. 2010-2012년 중앙 공기업 책임자 임기운영실적평가 목표치 작성 양식

지표명	2006년	2007-2009년 임기평가 목표치		2007-2009년 임기평가 지표 실적치			2010-2012년 임기평가 목표치			
		2009년 임기평가 목표치	2007년 임기평가 목표치	2007년 결산수치	2008년 결산수치	2009년 결산수치	2007-2009년 임기평가 실적치	2010년 분해치	2011년 분해치	2012년 분해치
국유자본유지증가율										
주요업무수입평균증가율										
주영업업무수입/연도수										
분류지표1										
분류지표2										

* 국유자본유지증가율=임기내 각년도 국유자본유지증가율의 곱

한국과 중국의 공공기관 CEO 성과평가제도 비교 연구

2011년 11월 3일 인쇄
2011년 11월 10일 발행

발행인 | 조 원 동

발행처 | 한국조세연구원

1318-774

서울특별시 송파구 가락동 79-6

TEL: 02) 2186-2114(대), www.kipf.re.kr

등 록 | 1993년 7월 15일 제21-466호

조판 및 인쇄 | (주)정인I&D Tel: 02)3486-6791

ISBN 978-89-8191-540-7

※ 잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다.