

# 해외 주요국 공공기관의 성과관리와 시사점



허경선  
한국조세연구원 부연구위원(kheo@kipf.re.kr)

공공기관 선진화에서 민영화와 통폐합 등의 하드웨어 개혁과 더불어 중점적으로 추진하고 있는 것이 성과관리를 포함하여 공공기관의 체질을 개선할 수 있는 소프트웨어 개혁이다.

## I. 서론

공공기관은 구조적으로 비효율이 발생하기 쉬운 구조를 가지고 있다. 이는 공공기관의 궁극적 주인인 시민과 정부, 정부와 공공기관 간의 다층적 복대리인(復代理人) 문제로 인해 기관의 운영이 국민들의 감시에서 떨어져 있고 따라서 경영체제의 책임성 확보가 쉽지 않기 때문이다. 또한 공공부문의 특성상 성과측정이 쉽지 않기 때문에 정부부처에 의한 통제 또한 용이하지 않을 뿐더러, 도리어 공공기관 임원들과 주무부처 사이에 긴밀한 네트워크가 형성되어 공모 적 도덕적 해이가 발생할 가능성도 상존한다.

이러한 문제를 해결하기 위해 공공기관의 효율성을 높이고 성과를 향상시키기 위한 노력은 오래전부터 시도되어 왔다. 역대 정부들은 공공기관의 효율성을 높이기 위해 공공기관 개혁을 추진해 왔으며 이번 정부 들어서는 공공기관 선진화라는 정책과제로 추진되고 있다. 공공기관 선진화에서 민영화와 통폐합 등의 하드웨어 개혁과 더불어 중점적으로 추진하고 있는 것이 성과관리를 포함하여 공공기관의 체질을 개선할 수 있는 소프트웨어 개혁이다.

성과관리는 공공기관의 경영평가를 포함하여 기관의 성과를 관리하는 다양한 프로그램과 제도를 모두 포괄하는 개념이다. 다양한 종류와 차원의 성과관리방법이 존재하지만 성과관리를 수행하고 집행하는 주체에 따라 크게 내부성과관리와 외부성과관리로 구분하여 볼 수 있다. 또한 성과관리의 초점에 따라 과정에 대한 성과관리와 사후적인 결과에 대한 성과관리로 나누어 볼 수 있다.

이와 같이 성과관리는 그 범위가 매우 넓고 다양한 방법으로 이루어지고 있으므로 복합적이고 종합적인 접근이 필요하다.

공공기관의 성과관리는 우리나라뿐만 아니라 해외에서도 공공기관 운영의 중요한 도구로 활용되고 있다. 공공기관의 비효율성과 방만 경영에 대한 우려는 세계 거의 모든 국가의 공공기관이 안고 있는 문제이기 때문에 공공기관의 효율적 경영을 도모하기 위한 노력은 글로벌한 이슈로 제시되어 왔다. 특히 공공부문에 시장원리를 도입하여 성과를 향상시키고자 하는 신공공관리론의 등장은 1990년대 초부터 영국, 미국 등에서 시작되어 우리나라에 이르기까지 공공부문의 성과관리에 관한 지속적인 관심과 노력을 가져왔다. 공공기관의 자율성과 책임성을 강조하는 신공공관리론은 과정보다는 성과를 중시하고 있으며, 이는 공공기관에 대한 경영평가의 대대적인 도입으로 연결되고 있다.

본고에서는 국내 공공기관의 성과관리시스템에 대해 간략히 살펴보고, 해외 주요국-영국, 프랑스, 스웨덴, 뉴질랜드-에서 시행중인 성과관리시스템을 검토하여 국내 공공기관의 성과관리방안에 대한 시사점을 얻고자 한다.

공공기관의 비효율성과 방만 경영에 대한 우려는 세계 거의 모든 국가의 공공기관이 안고 있는 문제이기 때문에 공공기관의 효율적 경영을 도모하기 위한 노력은 글로벌한 이슈로 제시되어 왔다.

## II. 우리나라 공공기관의 성과관리

### 1. 성과관리의 개념

성과관리는 조직의 성과를 관리하는 다양한 기법과 제도를 포괄하는 것으로 성과관리의 개념에 대해서는 <표 1>과 같이 다양한 논의가 이뤄지고 있다(한국행정연구원, 2009). 이상의 논의를 종합하면, 성과관리시스템은 조직의 성과를 향상시키기 위해 성과의 계획부터 측정, 평가, 인사고과, 성과보상, 성과정보의 활용 등을 모두 포함하는 일련의 성과관리 과정이며 동시에 기관과 개인의 성과를 측정하고 향상시키고 보상하고자 하는 종합적인 과정이라고 볼 수 있다.

신공공관리론이 본격적으로 도입되고 1997년의 외환 위기를 겪으면서 공공기관에 대한 성과의 중요성이 크게 부각되면서 성과관리가 더욱 강조되었다.

〈표 1〉 성과관리시스템의 개념 정의

연구자	개 념
Rubinesak&Bovaird (1999)	관리자가 조직의 성공을 위해 조직의 목표 달성에 초점을 맞춘 하나의 관리시스템
Schwartz (1999)	목표와 기대를 설정하고 이를 이해하고 지속적인 환류를 제공하고 성과고과(performance appraisal)를 행하는 하나의 관리시스템
Armstrong&Baron (2000)	조직 관리자가 조직, 집단, 개인의 성과를 향상시키기 위한 목적으로 하는 하나의 관리과정
Varma et al. (2008)	조직의 목표를 설정하고, 기준(standard)을 결정하고 업무를 배분하고 평가하는 관리시스템
Bricsoe&Claus (2008)	조직의 목표를 설정하고 성과기준(performance standard)을 결정하고 업무를 할당하고 성과환류를 제공하고 훈련과 발전의 수요를 정하고 보상을 분배하는 하나의 시스템

자료: 한국행정연구원(2009)

1960년대 공공기관의 관리는 정부에서 예산이나 사업계획 등을 사전에 통제하고 관리하는 형태를 취하는 것에서 시작되었다. 이 당시의 공공기관 성과제도는 정부업무평가에 치중하여 이루어졌는데, 이후 1984년에 제정된 「정부투자기관 관리기본법」은 공공기관의 성과관리를 이전의 사전 통제중심 관리에서 경영평가 중심의 사후 성과관리 체계로 전환하는 계기가 되었다. 이 시기의 성과는 대부분 재무제표 중심의 전통적인 성과측정 방법을 많이 활용하였다(한국행정학회, 2007). 이후 신공공관리론이 본격적으로 도입되고 1997년의 외환 위기를 겪으면서 공공기관에 대한 성과의 중요성이 크게 부각되면서 성과관리가 더욱 강조되었다. 2001년에서 2003년 사이에는 석유개발공사 등 10개의 기관에서 BSC (Balanced Scorecard)를 도입하였는데, 이는 재무성과 위주의 기존 성과관리를 더욱 확대하여 재무와 비재무, 장기와 단기, 선행과 후행, 내부와 외부, 조직과 개인에 관한 지표가 균형을 이루는 데 목적을 두고 있다.

현재 우리나라의 공공기관에서는 다양한 성과관리 프로그램과 제도가 시행되고 있다. 공공기관이 내부적으로 성과를 향상시키기 위해 자체 도입하여 운영되는 프로그램이 있고 외부적으로 공공기관의 주무부처와 관리부처에서 시행하는 제도 등이 있다. 이와 같이 공공기관의 성과관리 시스템은 성과관리의 주관을 어디서 하는가에 따라 내부성과시스템과 외부성과시스템으로 분류할 수 있는데, 내부성과관리시스템에는 근무성적평정과 BSC 등이 포함되며, 외부 성과관리시스템에는 공공기관 경영평가와 혁신평가, 재정·기금평가 등이 포함된다. 본장에서는 국내 공공기관에 시행중인 내부성과관리와 외부성과관리에 대해 간략히 살펴보고자 한다.

## 2. 내부성과관리

### 가. 내부성과관리시스템의 정의

내부성과관리시스템은 기관에서 자체적으로 도입하여 운영하는 프로그램에 해당하며, 기관 구성원들의 인사관리에 반영하기 위해 전통적으로 구축되어 온 시스템과 최근에 도입된 다양한 성과평가시스템으로 나뉜다. 전자에는 근무성적평정과 다면평가가 포함되고 후자는 대표적으로 BSC를 들 수 있다.

공공기관 경영실적 평가에서는 기관의 내부성과관리시스템을 ‘성과관리체계’ 지표를 통해서 평가하고 있는데, 성과관리체계 지표는 조직의 전부와 계층에 걸쳐 성과를 어떻게 측정·분석·평가·개선하는지에 중점을 두고 있다. 내부성과관리시스템의 평가기준이 되는 세부평가내용은 “적정한 성과관리체계 및 평가지표의 운영, 성과관리체계의 합리적 운영 노력, 내부 성과평가체계와 외부평가체계의 연계, 성과관리체계 개선 및 성과평가 결과 환류”가 포함되어 있다. 이러한 세부지표는 내부성과관리시스템이 지향하는 바와 어떻게 운영되어야 하는지를 직접적으로 보여주고 있다.

### 나. 공공기관의 내부성과관리시스템

공공기관의 내부성과관리 시스템은 기관의 목적과 특색에 맞게 다양하게 구성되어 있지만 최근에는 공통적인 사항을 많이 찾아볼 수 있다. 대부분의 공공기관이 내부성과관리시스템으로 근무성적평정시스템과 BSC를 구축하고 있는 것으로 보고되고 있으며, 그 외에도 BSC와 타 시스템의 연계나 성과관리시스템 제도 개선에 직원 참여 확대, 성과연봉제의 개선, 평가결과의 피드백 강화 등이 공통적으로 추진되고 있다. 이 절에서는 공공기관에서 내부성과관리시스템이 실제로 어떻게 설계되고 운영되는지를 살펴보기 위해 내부성과관리시스템이 잘 갖춰져 있는 것으로 알려진 한국수자원공사와 한국전력공사의 2010년 내부성과관리시스템을 중점적으로 살펴보고자 한다.

#### 1) 한국수자원공사의 내부성과관리시스템

한국수자원공사의 성과관리는 다음 그림과 같은 전략추진체계를 통해 실시하고 있다. 기관의 미션과 비전에 맞추어 전략방향을 수립하였고, 이를 달성하기 위한 주요 전략과 세부추진과제가 설정되었으며, 전략목표 간 인과관계를

내부성과관리시스템은 기관에서 자체적으로 도입하여 운영하는 프로그램에 해당하며, 기관 구성원들의 인사관리에 반영하기 위해 전통적으로 구축되어 온 시스템과 최근에 도입된 다양한 성과평가시스템으로 나뉜다.

한국수자원공사는 주요 내부성과관리시스템으로 BSC와 내부평가시스템을 통합하여 운영하고 있으며 전략과제 및 KPI를 재설정하고 명확한 성과책임 부여를 위해 전략별 책임부서를 설정하여 운영하고 있다.

분석하여 이에 해당하는 주요성과지표(KPI)를 설정하여 운영하고 있다. 미션과 비전에서 주요성과지표까지 단계별 cascading을 통해 연계가 일관성 있게 이루어지고 있다.

[그림 1] 한국수자원공사의 미션 및 전략추진체계도



출처: 한국수자원공사 2010 경영실적보고서, 2011

한국수자원공사는 주요 내부성과관리시스템으로 BSC와 내부평가시스템을 통합하여 운영하고 있으며 전략과제 및 KPI를 재설정하고 명확한 성과책임 부여를 위해 전략별 책임부서를 설정하여 운영하고 있다. 또한 온·오프라인으로 상시 전략실행을 관리하고 모니터링을 실시하고 있으며 이를 통해 전략 실행력을 제고하고 있다. 사업별 IT시스템은 사업별 성과에 대한 상세정보를 제공하

고, BSC, ERM(Enterprise Risk Management, 전사적 리스크 관리)<sup>1)</sup>, EIS(Executive Information System, 경영자정보시스템)<sup>2)</sup> 등의 사내 정보시스템을 활용하여 전사의 성과달성도를 공유하는 것을 가능하게 하고 있다. 이와 같은 기관의 성과는 본부별 성과관리회의, 분기별 심사평가 실시와 경영진 보고 및 피드백을 통해서 관리되고 있으며 전사 성과추진회의를 통하여 성과의 점검 및 공유가 이루어지고 있다.

성과에 대한 보상 역시 성과관리시스템의 중요한 축을 형성하고 있다. 성과연봉제의 개선으로 성과급 차등 폭을 확대하여 성과와 보수의 연계를 강화하고 있고, 성과중심의 보상 강화를 위해 개인업적평가제도를 개선하였다. 성과제도의 운영과 개선에 있어 직원의 참여도를 제고하기 위해 직원 맞춤형 의견수렴을 실시하고 CoP(Community of Practice, 실천공동체) 활동을 전개하고 있다. 이를 통해 성과관리를 피드백 중심형으로 개선하고 맞춤형 자율성과관리회의를 통해 평가의 성과관리기능을 강화하고 있다.

## 2) 한국전력공사의 내부성과관리시스템

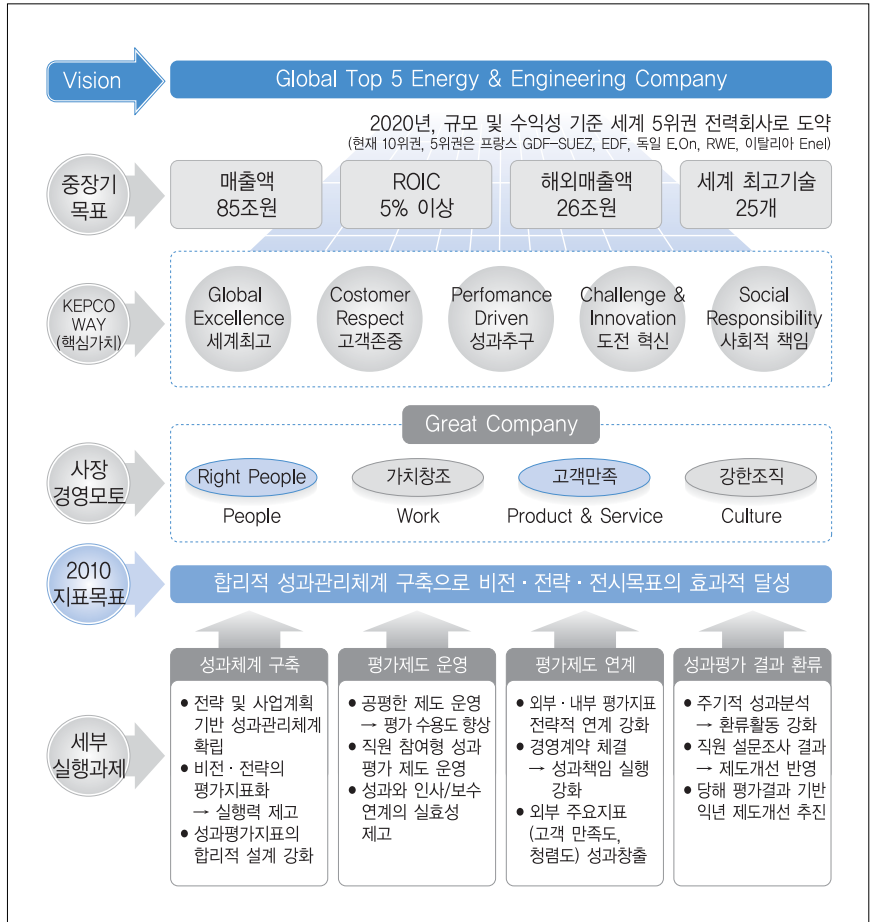
한국전력공사에서는 [그림 2]와 같은 전략에 따라 내부성과관리를 추진하고 있다. 성과관리체계 및 평가지표의 운영 측면에서 비전-중기 사업계획-사업계획-경영목표에 따라 성과지표의 cascading이 이루어졌으며 전략과 사업계획을 연계하는 통합성과관리시스템이 구현되었다. 또한 성과지표 모형을 개발하여 합리적인 성과지표체계를 구축하고자 한다. 2009년 시범운영했던 목표관리제도(MBO)를 2010년에 확대하여 운영하고 있으며, 성과관리체계의 합리적 운영을 위해 zero base 기준 목표 설정 및 난이도 평가를 도입하고 성과평가 워크숍 등 제도개선에 직원 참여를 확대하였다. 이러한 성과시스템에 따라 평가를 한 후, 성과평가를 기준으로 연봉 차등을 대폭적으로 확대하고 있다. 또한 환류의 측면에서 평가주기별 결과분석을 토대로 취약분야 중심의 제도개선이 추진되었으며 성과평가결과에 의해서 경영 전반에 걸쳐 피드백활동이 이루어지고 있다.

한국전력공사에서는 내부성과관리를 추진하고 있다. 성과관리체계 및 평가지표의 운영 측면에서 비전-중기 사업계획-사업계획-경영목표에 따라 성과지표의 cascading이 이루어졌다.

1) 재무·비재무 위험 등 공사 경영에 영향을 미치는 각종 위험과 위기상황의 통합관리를 통하여 기업의 성장과 지속가능경영을 도모하는 新 경영관리기법  
2) 최고경영자 등 관리자가 의사결정을 하는 데 도움이 되고 전체 사업과 활동을 감독하는 데 필요한 정보를 제공하는 시스템

광의의 성과관리란  
기관의 활동에서 발생하는  
성과에 대해 항상적이고 수시적인  
감독과 자문, 모니터링 활동이  
모두 포함된다고 볼 수 있다.

[그림 2] 한국전력공사 전략추진체계도



### 3. 외부성과관리

공공기관의 성과는 기관 내부의 자체적인 관리 이외에도 기관 외부에서 다양한 방법을 통해 관리 감독하고 있다. 좁은 의미의 성과관리시스템은 공공기관의 성과를 연도별로 사후적으로 평가하는 경영평가에 국한될 수 있지만, 광의의 성과관리란 기관의 활동에서 발생하는 성과에 대해 항상적이고 수시적인 감독과 자문, 모니터링 활동이 모두 포함된다고 볼 수 있다. 아래 표는 「공공기관의 운영에 관한 법률」에서 규정하고 있는 다양한 성과관리와 감독에 대해서 설명하고 있는데, 여기에는 예산과 결산, 중기재정전략과 같은 재무에 대한 관

리, 상시적인 감독 지침, 상시적인 정보제공수단인 통합경영공시, 감사원의 감사와 국회에의 보고와 같은 다양한 프로그램과 제도가 포함되어 있다. 경영평가와 경영공시를 포함하여 대부분의 성과 감독과 관리는 기획재정부에서 담당하도록 되어 있으나 주무부처와의 협의, 국회와 감사원의 감독 기능도 공공기관의 성과관리에 있어 중요한 부분을 차지하고 있다.

경영평가와 경영공시를 포함하여 대부분의 성과 감독과 관리는 기획재정부에서 담당하도록 되어 있으나 주무부처와의 협의, 국회와 감사원의 감독 기능도 공공기관의 성과관리에 있어 중요한 부분을 차지하고 있다.

〈표 2〉 공운법상 공공기관 유형별 성과 보고와 평가

구분	공기업	준정부기관
예산편성	<ul style="list-style-type: none"> <li>기관장 예산안 편성 - 이사회 제출, 의결 확정 (단, 주무기관의 장의 승인을 거쳐 확정하도록 한 경우에는 이사회 의결 - 주무기관의 장의 승인 - 확정)</li> <li>예산이 확정되거나 변경된 경우 지체 없이 기획재정부장관, 주무기관의 장 및 감사원장에게 그 내용을 보고</li> </ul>	
결산보고	다음연도 2월 말일까지 기획재정부장관에게 제출 - 3월 말일까지 승인 - 결산 확정	다음연도 2월 말일까지 주무기관의 장에게 제출 - 3월 말일까지 승인 - 결산 확정
중장기 재무관리 계획	자산 규모 2조원 이상인 공기업과 준정부기관은 해당년도 포함 5개년 이상의 중장기재무관리계획을 수립 후 이사회 의결을 거쳐 6월 말까지 기획재정부장관과 주무기관의 장에게 제출	
감독	<ul style="list-style-type: none"> <li>기획재정부장관: 공기업의 경영지침 이행에 관한 사항 감독</li> <li>주무기관장: 법령에 따라 주무기관장이 공기업에 위탁한 사업, 소관업무와 직접 관련되는 사업</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>주무기관장은 경영지침 이행 여부 감독</li> <li>주무기관장은 법령에 따라 주무기관장이 준정부기관에 위탁한 사업, 소관업무와 직접 관련되는 사업 등</li> </ul>
경영실적평가	기획재정부장관은 공공기관의 경영실적을 평가, 6월 20일까지 국회와 대통령에게 보고	
비상임이사, 감사 직무수행 실적평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>기획재정부장관은 비상임이사, 감사, 감사위원회 감사위원의 직무수행실적 평가</li> <li>기획재정부장관은 평가 결과 실적이 저조하면 운영위원회 심의·의결 거쳐 해임하거나 임명권자에게 해임 건의 가능</li> </ul>	
통합경영 공시	<ul style="list-style-type: none"> <li>기획재정부장관은 각 공공기관이 공시하는 사항 중 주요사항을 별도로 표준화하고 이를 통합하여 공시</li> </ul>	
경영지침	<ul style="list-style-type: none"> <li>기획재정부장관은 운영위원회 심의·의결을 거쳐 경영지침을 정하고, 이를 공공기관 및 주무기관장에게 통보</li> <li>조직 운영, 정원·인사 관리, 예산과 자금 운영에 관한 사항 등</li> </ul>	
감사원 감사	「감사원법」에 따라 공공기관의 업무와 회계에 관하여 감사, 결산서 검사를 실시하여 7월 31일까지 기획재정부장관에게 제출, 8월 20일까지 국회에 보고	
국회 보고	감사나 감사위원회가 실시한 감사결과를 종합한 감사보고서, 감사에서 지적된 사항과 처분요구사항 및 그에 대한 조치 계획, 감사나 감사위원회 감사위원의 직무수행실적 평가 결과를 국회 소관 상임위원회에 제출	

출처: 공공기관 운영에 관한 법률, 감사원법

현재의 경영평가 시스템은 기관평가와 기존의 경영계획서 실적을 평가하는 기관장 평가, 2010년 도입된 경영자율권 확대사업 시범대상에 대한 자율경영 평가로 세분하여 운영되고 있다.

1년에 1회 실시하는 공공기관 경영실적평가는 공공기관의 외부성과관리에서 큰 축을 담당하고 있다. 공공기관 경영평가는 공공기관의 자율적 책임경영 체제를 확립하기 위해 운영상의 관리와 감독을 최소화하는 대신 연도별 운영결과와 실적을 사후 평가하여 경영개선에 반영하도록 하는 제도로 정부투자기관은 1984년부터, 정부산하기관은 2004년부터 경영평가를 계속적으로 실시하여 왔다. 2007년 「공공기관의 운영에 관한 법률」 제정으로 공기업과 준정부기관에 대한 평가가 일원화되었으며, 2008년 기관 평가와 별도로 기관장 평가를 분리하여 실시하고 있다. 현재의 경영평가 시스템은 아래 표에서 보듯이, 기관평가와 기존의 경영계획서 실적을 평가하는 기관장 평가, 2010년 도입된 경영자율권 확대사업 시범대상에 대한 자율경영 평가로 세분하여 운영되고 있다.

〈표 3〉 공공기관 경영실적 평가시스템 (2010년 실적 평가 기준)

평가의 종류		평가 대상 기관	평가 지표
기관 평가		100개(공기업 21, 준정부기관 79)	리더십·전략-경영시스템-경영성과 3개 부문 28여개 지표
기관장 평가	경영계획서 실적평가	96개(공기업 18, 준정부기관 66, 기타공공기관 12)	리더십-공공기관 선진화-고유과제 3개 부문 11여개 지표
	자율경영 실적평가	4개(공기업 3, 기타공공기관 1)	고유성과과제-공통과제 2개 부문 7여개 지표

경영평가의 결과에 따라 기관 임직원의 성과급 규모가 결정이 되고 실적이 부진한 공공기관장이 해임조치(2009년 4명, 2010년 1명, 2011년 3명(해임건의))되기 때문에 평가결과의 중요성이 획기적으로 높아졌고 평가의 준비와 실시에 대한 시간과 비용도 점점 증가하고 있다.

#### 4. 국내 공공기관 성과관리의 이슈

앞장에서 살펴본 국내 공공기관의 성과관리는 내부와 외부 성과관리, 사전적 성과관리와 사후적 성과관리가 혼용되어 운영되고 있음을 알 수 있다. 특히 외부성과관리의 경우 경영실적평가 외에 상시적인 감독과 각종 보고, 통합경영공시, 감사원 감사와 국회의 검토까지 성과관리에 포함한다면, 성과관리가 얼마나 광범위하게 시행되고 있는지를 확인할 수 있다. 이렇게 다양한 성과관리의 시행은 다면적으로 공공기관의 성과를 관리하고 투명한 경영을 유도할 수

있다는 장점이 있는 반면 중복적인 감독과 감시가 이루어지고 공공기관에 과도한 성과관리 비용을 요구하고 있다는 단점도 존재한다. 따라서 공공기관의 자율성이 줄어들고 성과관리와 감독·보고에 지나치게 많은 시간과 비용을 쏟고 있다는 불만이 계속적으로 제기되고 있다.

다양한 성과관리의 방법이 존재하지만 이 중에서도 경영실적평가에 과도하게 집중하고 있다는 것 또한 지적할 수 있다. 이는 기관의 경영평가결과가 기관의 성과급 결정에 직접적인 영향을 미치고 기관장 평가의 경우 기관장의 연임과 직접 연계되어 있다는 점에서 비롯된 문제일 수 있다. 기관의 경영평가결과와 그에 해당하는 보상이 적절한가에 대해서는 좀 더 논의가 필요한 부분이다. 경영실적평가의 결과가 기관 전체의 성과급을 결정하기 때문에 기관 입장에서는 평가에 과도한 비용과 시간을 투자하게 되고, 공공기관의 관리감독기구와 이해관계자는 평가제도에 더 많은 평가항목을 추가할 것을 요청하고 있다. 이는 평가제도가 더욱 복잡해지고 평가의 시행비용이 더 커지는 결과를 가져오고 있다.

공공기관의 내부성과관리는 이제 본격적으로 도입되고 있으나, 내부성과관리가 정착화되고 이에 따른 성과주의 보상과 성과연봉제가 정착되기 위해서는 아직은 시간과 노력이 더욱 필요한 것으로 보인다. 내부성과관리와 외부성과관리가 별도로 운영됨에 따라 내부의 성과향상이 외부의 성과로 직접 연결되지 않아 이중으로 성과관리체계를 운영해야 하는 부담이 아직까지는 존재하는 것으로 나타나고 있다. 앞서 살펴보았던 한국수자원공사와 한국전력공사의 성과관리시스템과 같이 조직의 미션과 장기목표, 내부의 성과지표와 외부의 성과지표가 체계적으로 연결하려는 노력과 지속적인 피드백과 의견수렴을 통한 개선이 병행될 때 성과관리제도 운영으로 인한 본격적인 시너지가 발생할 수 있을 것이다.

공공기관의 내부성과관리는 이제 본격적으로 도입되고 있으나, 내부성과관리가 정착화되고 이에 따른 성과주의 보상과 성과연봉제가 정착되기 위해서는 아직은 시간과 노력이 더욱 필요한 것으로 보인다.

### Ⅲ. 해외 주요국가의 성과관리

국내의 공공기관과 마찬가지로 해외 주요국가의 공공기관도 그 목적과 형태에 따라 다양한 분류가 가능하다. 공공기관은 크게 상업성을 추구하는 공기업과 정부의 공공서비스를 전달하는 준정부기관으로 분류가 가능하다. 해외 주요 국가의 경우 아래 표와 같이 주요 공기업을 전담하는 전담부서가 별도로 존재한다. 공공기관의 성과관리도 주요 공기업의 경우 공기업 전담부서에서 담당하

영국은 정책과정의 합리화와 공공서비스의 효율화를 위해 평가를 적극적으로 활용해 왔으며 정책평가의 제도화를 위해 많은 노력을 기울여 왔다.

는 경우가 많다. 본장에서는 국민경제에서 공공부문의 비중의 높고 공공기관의 관리가 비교적 체계적으로 이루어지고 있는 것으로 알려진 영국, 프랑스, 스웨덴, 뉴질랜드를 중심으로 공공기관의 성과관리가 어떻게 이루어지고 있는지 살펴보고자 한다. 해외 주요국도 공공기관 성과관리에 다양한 방법을 사용하고 있는 것으로 알려져 있지만 이 중에서도 보편적으로 많이 활용되고 있는 공공기관 경영평가에 초점을 맞추어 해외 주요국의 사례를 살펴보고자 한다.

〈표 4〉 공기업 분류 기준과 공기업 전담부서

	영국	프랑스	스웨덴	뉴질랜드
공기업의 기준	자체수입이 전체 수입의 51% 이상	<ul style="list-style-type: none"> <li>자본의 절반 이상, 의결권의 절반 이상을 국가가 소유</li> <li>상공업 활동을 하는 법인</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>정부가 기업의 전부 혹은 일부 주식을 직접 투자의 형태로 소유</li> <li>경쟁시장에서 운영되거나 특별한 목적을 가지고 운영됨</li> </ul>	기관의 주요 업무 목적이 공공의 이익과 상업적 이익을 추구함
공기업 전담 부서	사업·기업·규제개혁부(BERR)내의 공기업실(Shareholder Executive)	재무성 내의 국가투자청(APE)	기업 및 에너지 통신부(Ministry of Enterprise, Energy and Communication)	재무부 내의 공기업관리부(Crown Ownership Monitoring Unit, COMU)
담당하는 공기업의 수	28	55	40	57

## 1. 영국

### 가. 공공부문의 성과관리

영국은 정책과정의 합리화와 공공서비스의 효율화를 위해 평가를 적극적으로 활용해 왔으며 정책평가의 제도화를 위해 많은 노력을 기울여 왔다. 그 결과로 정책평가의 선진국으로 알려져 있으며 1980년대 이후 공공부문 개혁을 성공적으로 수행한 국가로 평가되고 있다(이찬구, 2009).

영국 공공부문의 성과관리는 공공서비스협약(Public Service Agreement, PSA)이라는 성과목표에 기반하여 이루어지고 있다. 공공서비스협약은 중앙부처를 대상으로 한 거시적 성과목표 설정체계이며, 이는 다시 미시적 실천전략인 서비스 전달협약(Service Delivery Agreement, SDA)을 통해 수행된다. 공

공서비스협약(PSA)에서 제시된 정부정책의 우선순위가 서비스전달협약(SDA)를 통해서 보다 구체화된다. 서비스전달협약은 투입, 산출 그리고 과정 지표가 제시되며 결과(outcome)와의 연계성을 보여준다. 그리고 이를 바탕으로 각 주무부처는 소속 공공기관을 관리하는 체계를 구축하고 있다. 즉, 공공기관의 주무부처는 정부 전체 목표하에 부처별 세부 성과목표를 명확히 하고 재원투입 계획을 3년 단위로 세우고, 이를 다시 소관 공공기관의 성과목표를 설계할 때 반영한다. 따라서 소관 공공기관의 성과협약 및 사업설계에는 주무부처의 정책 목표가 직접적으로 반영된다.

영국 공공기관의 성과목표 달성을 측정하고 평가하는 성과관리는 기관의 유형에 따라 다양한 형태로 이루어지고 있다. 공기업의 성과관리는 2003년 이후로 사업·기업·규제 개혁부(Department for Business, Enterprise, Regulatory Reform, BERR) 내에 설립된 공기업실(Shareholder Executive)에서 주도적으로 담당하고 있으며, 준정부기관에 해당하는 비부처공공기관(Non-departmental Public Bodies, NDPBs)의 경우 2002년 이전에는 내각사무처(Cabinet Office)에서 주도하였으나 2002년 이후 관리감독 부처로 평가의 주체가 변경되었다.

영국 공공기관의 성과목표 달성을 측정하고 평가하는 성과관리는 기관의 유형에 따라 다양한 형태로 이루어지고 있다.

## 나. 공기업의 성과관리

### 1) 소유권 행사

과거 영국의 공공기관 소유권 행사의 유형은 소유권을 가진 개별부처가 영향력을 행사하는 분권 모형이었으나 2003년 이후부터 사업·기업·규제 개혁부(BERR) 내에 공기업실(Shareholder Executive)이 설립되면서 중앙 집중형으로 전환되었다. 공기업실의 전략적 목표는 정부의 지분을 유지하고 효율적인 주주로서 정부의 정책 및 규제, 그리고 소비자 변수 내에서 수익을 달성하는 데 있다. 2009년 기준 공기업실의 통제를 받는 28개의 공기업 중 23개에 대해 정부가 100%의 지분을 가지고 있다.

영국 공기업 이사회의 구성원은 주무부처에 의하여 임명되며, 정부가 지분을 완전히 보유한 공기업의 경우엔 정부대표이사가 없으나, 일부 지분을 보유할 경우에는 1~2명의 정부대표이사를 선임하고 있다. 공공기관과 주무부처 간의 원활한 관계를 위하여 공공기관의 경력이 풍부한 인력을 부처 내에 임용하여 의사소통을 촉진시키는 Fraser Figure제도를 시행하고 있다.

영국에서는 평가결과를 개인 및 기관 수준에서 모두 인센티브 제도로 활용한다.

### 2) 외부성과관리

영국 공기업의 외부 성과관리체계는 크게 3가지로 수행된다. 첫째는 공기업실의 공기업 성과에 대한 상시적인 모니터링(on-going monitoring)으로 공기업은 월 1회 주기적으로 공기업부에 공기업의 계획 및 예산과 관련된 성과정보를 보고한다. 또한 공기업실은 공기업의 경영활동을 점검한 후, 경영 성과를 6개월마다 발표하는데 이때의 점검 항목은 정부주주와의 관계, 공기업실 모형의 적용, 경영진의 질적 수준, 경영전략, 재정성과, 성과의 균형성과와 위험 등 6개 항목이다. 둘째는 의회에서 공기업실과 정부소유공기업에 대해 실시하는 경영성과 검토로서 공기업 기관장 및 이사회는 매년 연례보고서를 의회에 제출해야 하며 의회는 성과에 대해 사후 모니터링을 담당한다. 연례보고서는 공기업의 재정정보고서(Financial Statements) 및 비재정보고서(Specific Reporting)의 성과정보를 포괄하며 2005년부터는 종합보고서(Aggregate Annual Reports)도 첨부되고 있다. 셋째는 독립적 외부감사기관인 감사원에서 매년 실시하는 공기업에 대한 경영성과 감사이다. 감사원의 감사 결과는 의회에 보고되는 연례보고서에 첨부된다. 감사원 발간 보고서인 'Value For Money' 보고서는 공기업의 사업을 경제성, 효율성, 효과성 관점에서 분석·평가 한다.

### 3) 평가결과의 활용

영국에서는 평가결과를 개인 및 기관 수준에서 모두 인센티브 제도로 활용한다. 우선 개인 수준의 인센티브 제도를 살펴보면, 공기업 기관장 및 이사회 구성원의 성과급 및 재임과 연계시켜 활용한다. 기관장 및 이사의 보수체계는 기본급 외에 성과급이 추가되는 인센티브 구조이며, 평가결과가 좋을 경우에 연례 성과급을 받게 된다. 다만 평가결과가 최상위일 경우에는 장기 성과급을 지급받기도 한다. 또한 이사회 멤버로서 재임용 결정 시에도 평가결과를 많이 고려한다. 기관 수준의 인센티브 제도로써 평가결과가 우수한 공기업에 대해 차기년도의 성과평가를 면제해 준다.

## 다. 비부처공공기관 (NDPB)의 성과관리

### 1) 비부처공공기관(NDPB) 성과관리 시스템

준정부기관에 해당하는 비부처공공기관(Non-departmental Public Bodies, NDPBs)은 정부부처에 귀속되지 않지만 정부정책의 집행에 참여하는 공공기관이다. 따라서 수익성의 창출보다는 정책의 효과적인 집행을 목표로 하

고 있으며, 이는 비부처공공기관 평가의 핵심이 되고 있다.

2002년 이전에는 내각사무처에서 중앙집권적인 평가체계를 운영하였으며 매 5년마다 개별 공공기관의 경영성과를 측정하고 평가하였다. 2002년 이후에는 평가제도가 주무부처의 소관으로 이양되어 분권적으로 운영되고 있는데 이는 주무부처의 정책목표와 연계하여 비부처공공기관의 성과를 평가하기 위함이다. 또한 평가 주기도 기존의 5년마다 정기적으로 시행하던 것에서 5년 이내에 자율적으로 결정할 수 있도록 하였으며 소규모 공공기관에게는 간소화된 평가체계를 허가하고 있다.

영국에서는 공공기관 평가를 위해서 모든 공공기관의 평가를 관장하는 단일한 평가단이 존재하는 것이 아니라 개별 기관별로 독립된 평가단이 구성되어 운영되고 있다. NDPB가 경영의 자율성을 가지고 주무부처의 통제로부터 일정한 거리를 가지고 운영됨에도 불구하고, 의회와의 관계에 있어 NDPB 성과에 대한 궁극적인 책임은 결국 주무부처의 장관에게 귀결된다. 따라서 주무부처는 의회에 대한 책임을 다하기 위해서, NDPB 경영의 비용과 효과성을 측정할 수 있는 충분한 정보를 보유해야 하고 NDPB에 자원을 배분할 시에도 그러한 실증적인 근거에 기반하여 배분할 필요가 있다. 또한 주무부처는 NDPB가 부처의 목적 달성을 위해서 임무를 수행하고 있고, PSA목표 달성에 중요한 기여를 하고 있다는 신뢰성이 높고 시기적절한 정보를 파악하고 있을 필요가 있다. 따라서 주무부처의 의무는 첫째, NDPB의 전략적 목적과 정책가이드라인을 파악하여야 하며, 둘째, NDPB의 성과에 대하여 의회에 보고할 책임이 있으며, 셋째, NDPB에 투입된 자원에 대하여 의회의 승인을 받을 책임이 있다.

이를 위하여 주무부처의 장관은 NDPB의 기관장과 지속적으로 관계를 유지하면서 기관의 제반사항과 성과에 관하여 파악하고 주무부처의 장으로서 소관 공공기관에 책임을 져야 할 의무가 있다.

## 2) 경영평가

영국의 준정부기관 평가제도는 1988년도부터 2002년도까지는 5주년 평가가 핵심이었다. 5주년 평가는 내각사무처가 공공서비스를 집행하는 모든 책임운영기관(agency)과 비부처공공기관(NDPB)를 대상으로 책임성과 업무 효율성을 매 5년마다 정기적으로 평가하는 것이다. 평가는 2단계로 이루어졌는데 1단계에서는 기관이 조직에 부여된 목표를 달성하였는지 평가하였고, 2단계에서는 목표 달성의 효율성에 대해 평가하였다. 이러한 기본틀은 2002년 평가제도 개편으로 달라졌는데 가장 큰 변화는 중앙정부 주도의 중앙집권적 평가시스

영국에서는 공공기관 평가를 위해서 모든 공공기관의 평가를 관장하는 단일한 평가단이 존재하는 것이 아니라 개별 기관별로 독립된 평가단이 구성되어 운영되고 있다.

영국 감사원에 따르면 주무부처 장관과 소관 공공기관은 매년 성과계획서를 작성하고 두 기관 간 협의를 통하여 공공기관 구성원의 성과급제를 실시하고 있다.

템에서 주무부처의 사업평가 위주로 분권적으로 운영하게 되었다는 점이다. 새로운 제도하에서는 개별 기관의 경영성과보다는 주무부처의 정책목표와 기관의 업무 연관성 및 효율성을 포괄적으로 평가하고 있다.

### 3) NDPB의 성과보고서

공공기관의 성과보고서의 내용을 살펴보면 지난해의 성과보고서를 기준으로 회계연도 내의 성과목표 달성 정도에 초점이 맞춰져 있다. 즉, 성과보고서 작성을 위해 다음과 같은 순서로 보고서를 구성하고 있는 것이다. 첫째, 주무부처 정책과 관련하여 기관 임무(Aim) 설정, 둘째, 성과측정을 위한 업무량을 파악하고 하위 목표에 따른 성과달성도를 작성, 셋째, 성과에 대한 타당성을 검증, 넷째, 지출내역 공개를 통한 책임성 확보, 다섯째, 성과결과 활용을 통한 다음연도 성과목표 제시를 그 내용으로 한다.

### 4) 성과결과의 내부 활용

영국 공공기관의 인사행정 체계는 조직원의 보수 지급 기준으로 실적을 강조하고 있다. 영국 감사원에 따르면 주무부처 장관과 소관 공공기관은 매년 성과계획서를 작성하고 두 기관 간 협의를 통하여 공공기관 구성원의 성과급제를 실시하고 있다. 성과 향상에 대한 보상으로는 임금 인상 이외에 다양한 유형의 인센티브가 제공되며 인사고과에도 반영됨을 알 수 있다. 공공기관 성과급제는 일괄적으로 실시되는 것이 아니라 각 주무부처와 공공기관 간 협의를 통하여 실시할 수 있다.

## 2. 프랑스

### 가. 경영평가

프랑스의 공기업 평가관리 제도는 크게 경영보고서와 사회보고서 제출, 그리고 경영계약 평가로 이루어진다. 매년 작성되는 경영보고서는 이사회 및 주주총회의 확인 및 평가를 거쳐서 정부 주무부처와 재정경제산업부에 제출하게 되는데 그 주된 내용은 대차대조표, 손익계산서, 현금흐름표, 투자수익률, 시장 수익률과 같은 세부 경제적 성과를 나타내는 것들로 구성된다.

1984년 이후부터 시행된 사회보고서(Bilan Social)는 종업원 50명 이상 기업의 경우 작성하도록 되어 있는데, 사회보고서 역시 이사회 및 주주총회의 확

인 및 평가를 거쳐 담당 근로감독관을 통해서 프랑스 노동부에 제출하도록 되어 있다. 그 주된 내용은 고용관리, 근로시간, 교육훈련, 임금지표, 복리후생, 산업안전보건 및 노사관계 등과 같은 사회적 성과를 나타내는 지표들로 이루어져 있다.

1967년부터 공기업 관리의 기본 틀로서 사용된 경영계약제도는 프랑스 정부와 공기업 사이에 체결되는 경영계약을 기본으로 한다. 프랑스 정부는 공기업과 3년 내지 4년을 주기로 경영계약을 체결하여 장기적인 경영목표를 공기업에 부여하고, 공기업은 이 경영계약에 따라 매분기마다 경영성적을 정부에 보고하며, 정부는 경영성적을 점검하여 공기업을 통제하고 있다. 정부는 해당 공기업을 통해 이루고자하는 사회적·정치적 목표를 경영계약에 반영하고 공기업에 자율권을 줌으로써 공기업들을 간접적으로 규제할 수 있다.

1967년부터 공기업 관리의 기본 틀로서 사용된 경영계약제도는 프랑스 정부와 공기업 사이에 체결되는 경영계약을 기본으로 한다.

### 1) 경영평가의 주체

프랑스의 공기업 경영평가의 주체는 2003년을 기점으로 하여 이전에는 정부의 기획위원회 주관으로 정부부처의 관료들에 의해 평가가 이루어지다가 2003년 국가투자청이 설립되면서 국가투자청은 모니터링, 컨설팅 등의 관리감독 역할을 수행하고, 회계감사원은 사후감사를 맡으며, 기존의 기획위원회는 전략분석원이 되어 제한된 역할을 하게 된다.

### 2) 경영평가주기

공기업에 대한 정기 감사 및 경영평가는 정부와 공기업 간에 체결한 경영계약에 의해 이루어진다. 과거에는 매년 주기적으로 평가가 이루어졌으나, 현재는 공기업의 중기경영전략에 의거하여 연도별로 또는 중기경영전략의 기간 말에 평가를 시행한다.

### 3) 경영평가의 운영

프랑스는 각 산업부문별로 다른 경영평가지표를 사용한다. 평가지표는 공기업에 대한 지표와 공공서비스에 대한 고객만족도, 정부정책 수행도 등을 포함하며, 평가에 따른 공기업 간 순위결정이나 평점산정 등의 방식은 찾아보기 어렵다. 이보다는 성과보고서 및 사회보고서 등의 공기업 자체 보고서나 경영계약 내용을 중심으로 취약한 부분에 대해 자문을 하는 컨설팅형 평가관리방식을 볼 수 있다. 프랑스는 공기업 경영평가 시 동종 산업의 성과 평균치를 기준으로 평가한다.

공기업의 경영성과가 미흡한 경우에도 이를 임금이나 수당, 인센티브 등과 연결하여 제재를 가하지는 않는다.

#### 4) 경영평가의 이용

공기업 경영평가에서 동종 산업의 성과 평균치를 기준으로 그 이하의 성과를 보인 기업들은 다음 연도에 미진한 사업에 대해 시정 및 투자를 증대할 것을 요구받는다. 공기업의 경영성과가 미흡한 경우에도 이를 임금이나 수당, 인센티브 등과 연결하여 제재를 가하지는 않는다. 임금 등은 기업내부의 고유 권한으로 기업의 경영진이 결정하는 것으로 인식되어지기 때문이다. 이와 같이, 미흡한 업무성과에 대해 공식적 제재수단을 이용하기보다는 국가투자청이 이를 지도, 지원하는 것으로 이용하고 있다.

### 나. 경영 공시

프랑스의 경영공시를 위한 제도로는 홈페이지를 통한 포괄적 공시와 통합연차보고서 발행, 반기보고서의 제출 등이 있다. 홈페이지를 위한 포괄적 공시는 국제회계기준(IFRS)에 맞추어 결합 재무제표를 공개해야 하며, 통합연차보고서는 재무부에 의해 발행되는데 그 내용은 부문별 공기업을 분석한 것이다. 통합연차보고서는 또한 공기업의 사회적 측면을 강조한다.

이와는 별도로, 2004년부터 주식발행 공기업의 경우, 반기 보고서 제출을 의무적으로 하게끔 요구하고 있다. 반기 보고서에 포함될 내용은 재무제표, 자본지출, 회사경영환경 변화 등이다.

### 다. 외부 감사

프랑스의 감사원(Cours des Comptes)은 행정부와 입법부로부터 독립된 조직이며 감사 결과에 대해서 행정부에 보고한다. 또한 프랑스의 공기업은 공기업 또는 감사위원회에서 선정한 외부회계전문가에 의한 감사가 의무화되어 있다.

### 라. 정부 감독

정부의 주무부처는 기술적 감독과 규제·경쟁·지역정책 등 정부정책에 대해 공기업이 얼마나 순응했는가를 평가 감독하며 재무부는 주식투자/매각 및 기관경영관련 포괄적 감독권을 행사하고 있다. 재무부의 감독 및 보고는 국가투자청(APE) 주도의 성과지표에 근거한다.

### 3. 스웨덴

스웨덴의 성과관리는 정부부처가 국가의 재산을 적극적으로 감시·감독하여 그 가치를 극대화하고 특별한 사회적 이익에 부합하도록 해야 한다는 방향으로 전개되고 있다. 구체적으로 성과관리는 재무적, 사회경제적 목적 및 여타 목표에 대한 수립과 사후점검, 그리고 평가에 의해 이루어지고 있다. 설정된 목표는 관련된 사안에 따라 이사회, 정기주주총회, 법률이나 정책, 또는 정부와 기업 간의 합의로 정해지며, 합의가 이루어진 목표는 정기적으로 검토되며, 정부의 방침 안에서 평가하는 것을 원칙으로 삼고 있다.

스웨덴의 성과관리는 정부부처가 국가의 재산을 적극적으로 감시·감독하여 그 가치를 극대화하고 특별한 사회적 이익에 부합하도록 해야 한다는 방향으로 전개되고 있다.

#### 가. 공기업 유형분류에 따른 성과 평가

##### 1) 시장 조건하에서 운영되는 기업의 평가

시장 조건하에서 운영되는 공기업은 시장의 다른 민간 참여자들과 동일한 필수사항과 요구조건을 만족시켜야 한다는 전제하에서 평가를 받고 있다. 이를 통해 공기업의 장기 경쟁력, 가치의 증가, 자본의 효율적 사용을 보장하며, 경쟁을 왜곡시킬 위험을 최소화할 수 있기 때문이다. 이런 이유로 시장 조건하에서 운영되는 기업의 재무적 목표의 설정과 사후점검은 기업운영에 필수적 요소이다.

##### 2) 특별한 사회적 이익을 위한 기업의 평가

특별한 사회적 이익이 있는 기업에는 사회경제적 목적이 설정되며 온전히 시장조건하에서 운영되는 기업과는 재무적 목표의 요구조건이 다르게 설정된다. 이들 기업은 주로 자본의 가장 효율적인 사용, 사회에 가장 큰 혜택을 창출하는 것 등을 위해 노력하는 것을 목적으로 삼고 있다. 예를 들어, 상업적 측면에서는 수익성이 낮음에도 불구하고 스웨덴의 특정 지역에서의 활동이 요구될 수 있다. 이러한 갈등이 발생할 경우에는 재무적 목표를 설정하여 보조적으로 활용함으로써 이러한 갈등을 조정할 수 있으며, 소유주와 경영진으로 하여금 보다 쉽게 우선순위를 정할 수 있게 한다. 따라서 소유주와 기업은 사회경제적 목표에 대한 보완책으로 재무적 목표를 활용하여 정책목표를 수행하는 기업의 효율성을 측정할 수 있다.

공기업을 경우 자기자본비용은 최소한 무위험 이자율에 상응해야 하는데, 그렇지 않으면 기업은 소유주의 자본(차입금) 대신 다른 방법으로 자금조달을 할 유인이 없기 때문이다.

## 나. 성과 목표의 분류

### 1) 공기업을의 재무적 목표

스웨덴 공기업을의 재무적 목표는 연차주주총회에서 결정되는데, 특정 분야의 수익률이 장기적인 감소세에 있거나, 이자율의 장기적인 변화가 있는 등의 변화가 발생할 때에는 목표가 수정되어야 함을 원칙으로 하고 있다. 공기업을의 재무적 목표는 다음 표에서와 같이 설정되고 평가된다.

〈표 5〉 스웨덴 공기업을의 재무 목표

재무목표	상세지표
수익성 목표 (profitability targets)	• 자기자본 이익률 (return on equity)
	• 영업이익률 (operating margin)
자본구조 (capital structure)	• 자본자산비율 (the equity/asset ratio)
	• 이자보상비율 (interest coverage ratio)
배당 목표 (dividend targets)	• 순이익비율 (the share of net profit)
	• 자본비율 (the share of net equity)

기업 자본의 효율적 이용을 위해 소유주는 자기자본비용을 알맞게 설정해야 한다. 자기자본비용은 기업으로 하여금 한정된 자원 아래 자본을 효율적으로 사용할 노력의 동기를 제공하는 한편, 투자와 관련하여 기업의 우선권을 만들게 한다. 공기업을의 경우 자기자본비용은 최소한 무위험 이자율에 상응해야 하는데, 그렇지 않으면, 기업은 소유주의 자본(차입금) 대신 다른 방법으로 자금조달을 할 유인이 없기 때문이다.

### 2) 공기업을의 사회경제적 목표

사회경제적 목표는 공기업을마다 상당히 다르게 나타나는데, 사회경제적 목표는 법에 의해 설정될 수도 있으며, 정부정책 혹은 기업과 정부의 협의로 결정될 수 있다. 사회경제적 목표에 대한 평가와 사후점검은 첫째, 사회경제적 목표 혹은 부문정책 목표의 성취 여부에 대한 양적 기준, 둘째, 목표달성의 효율성과 요구사항에 따라 성과가 결정된다.

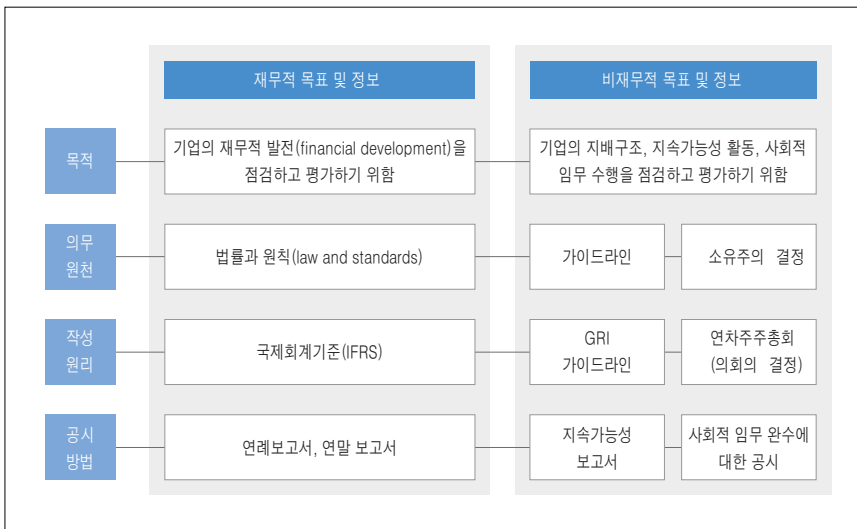
기업의 효율성은 비용요소를 기업끼리 서로 비교하거나 해당 기업의 수입과 비교하여 측정한다. 종업원 수, 경비, 사회경제적 혹은 부문 목표에 따른 다른 측정 요소들과 관련된 영업요소, 생산성 요소, 비용요소가 측정에 이용될 수 있

다<sup>3)</sup>. 결과를 다른 기업과 비교할 수 없는 경우에는 다른 해외 기업의 목표와 비교하여 판단한다.

특별한 목표와 관련한 국가 소유권 정책의 중요한 점은 공기업이 환경문제, 사회이슈, 인간의 권리, 성 평등, 다양성, 윤리, 비재무적 위험 등의 지속성 정보와 관련한 문제를 관리하고 알리는 데에 적절한 전략을 가지는 것이다.

스웨덴 공기업 성과관리에 있어서 목표와 성과를 비교분석한 공시는 기업의 표준 변화, 때로는 목표의 수정을 결정하는 기초가 된다.

[그림 3] 스웨덴 공기업의 재무적 / 비재무적 목표 및 정보에 대한 원칙



자료: 스웨덴 기업 및 에너지 통산부, Annual Report State-Owned companies(2007)

### 다. 성과정보의 공시

스웨덴 공기업 성과관리에 있어서 목표와 성과를 비교분석한 공시 (reporting)는 기업의 표준 변화, 때로는 목표의 수정을 결정하는 기초가 된다. 재무적 목표는 기업과 소유주 양측에 의해 결정되기 때문에 두 수준에서 의사소통과 사후점검이 이루어지며 소유주는 “공기업의 연차보고서”를 통해, 기업은 기업의 연례보고서와 내부 점검을 통해 이를 수행한다. 아래 표는 2007년 스웨덴 공기업 연례보고서에 공시한 공기업의 목표와 성과에 대한 요약을 보여주고 있다.

스웨덴 공기업의 사후점검과 평가는 경영공시와 더불어 이루어지는데, 스웨덴의 공기업들은 사후정보공개 의무가 있으며 공기업은 외부 공시에 대한 가이드라인을 준수해야 하므로 이러한 의무를 이행하고 있다. 가이드라인의 원칙

3) 예를 들어, Samhall의 경우는 직업 상 무능자의 고용인 수를 이용함.

뉴질랜드는 1960년대 말부터 시작된 공기업의 위기 극복을 위해 시장의 원리를 정부 공공기관과 공기업 경영에 적극 도입하여 경쟁력 강화와 효율성 향상을 도모하고 있다.

에 따라 스웨덴의 모든 공기업은 연례보고서 등을 제출, 공시하고 정부부처인 기업 및 에너지 통신부(Ministry of Enterprise, Energy and Communications)에서 매년 공기업 통합 연간보고서에 공기업의 공시내용을 요약 발표한다. 연례보고서의 약 80%와 분기보고서의 약 50% 이상이 공기업의 웹사이트에 올라가며 이러한 각 공기업의 보고서와 공기업 통합 연간보고서는 국회 감사기관에 제출된다. 국회는 공기업 소유자의 권한으로서 국회 감사기관이 연례보고서, 연차보고서와 관련하여 특별한 권고안을 내놓을 수 있다.

〈표 6〉 스웨덴 공기업 연례 보고서의 목표 및 성과 비교 공시의 예

(단위: %)

공기업명	수익성		자본구조		배당 목표		특별한 목표 (○/×)
	목표	성과	목표	성과	목표	성과	
AkademiskaHus	8.2	4.9	35	47.4	50	50	○
Arbetslivsresurs	5~8	음(-)의 성과	30	26	50	0	○
GreenCargo	10	11	30	43	50	85	×
Kasernen	6.5	12.1	25	73	50	4	×
Lernia	5	10.4	40~50	55	변동 가능	25	×
LKAB	12	22	50 이상	75	30~50	39	×
Posten	10	24	25	37	40	625	×
SJ	10	14	30	37	33	169	×

자료: 스웨덴 기업 및 에너지 통신부, Annual Report State-Owned companies 2007

#### 4. 뉴질랜드

뉴질랜드는 1960년대 말부터 시작된 공기업의 위기 극복을 위해 시장의 원리를 정부 공공기관과 공기업 경영에 적극 도입하여 경쟁력 강화와 효율성 향상을 도모하고 있다. 이때부터 공공기관 및 공기업의 경영은 발생주의 회계를 기반으로 한 일반기업회계기준을 도입하고, 성과중심의 경영평가를 실시하였으며, 재정낭비를 최소화하고자 하였으며, 민영기업과의 자율경쟁을 도입하는 등 일반 민간기업과 유사한 형태를 갖추기 시작하였다.

뉴질랜드의 공공기관은 기관이 수행하는 업무의 공공성 및 상업성 정도에 따라 상업적 이익추구가 강한 공기업형 공공기관과 공익적 성격이 강한 정부기관형 공공기관으로 구분된다. 공공기관의 유형에 따라 관리의 주체도 다르고

각기 다른 성과관리 방법이 활용되고 있다.

### 가. 공기업의 성과관리

#### 1) 성과관리 주체

뉴질랜드의 공기업형 공공기관은 상업성의 정도에 따라 시장형 공기업(State-Owned Enterprises, SOE)과 준시장형 공기업(Crown Entities)으로 분류된다. 뉴질랜드 공기업에 대한 법령 및 규제관련 업무는 재무부 내의 공기업관리부(Crown Ownership Monitoring Unit, COMU)가 주도적 역할을 한다. 공기업관리부는 주로 공기업의 경영 감독을 담당하는데 공기업의 사업 계획, 투자, 및 자산 매입/매각 등 경영활동 전반에 관한 정보를 재무부 등 소유부처에 제공하여 소유부처들의 공기업 관리를 지원한다.

#### 2) 경영평가

공기업의 경영평가는 크게 이사회 평가와 기관 평가로 구분되어진다. 이사회 평가는 이사회 평가, 이사회 의장 평가, 이사 개인별 평가 등으로 구성되어 있으며 이사회 평가와 이사회 의장 평가는 재무부 산하의 독립운영기관인 공기업심사자문단(Crown Company Monitoring Advisory Unit, CCMAU)이 담당하고 있으며 이사 개인의 평가는 이사회 의장이 담당한다. 기관평가는 공기업관리부(COMU)에서 담당하고 있다. 뉴질랜드 공기업은 경영평가 시 민간기업에서 널리 사용하는 주요 성과지표(Key Performance Indicators, KPIs) 제도를 도입하여 사업계획의 성취 정도 측정에 노력한다. 각 공기업의 성과지표 설정은 자율에 맡겨지므로 각 기업마다 경영방향 및 환경에 따라 성과지표가 조금씩 달라진다. 또한 주무부처와의 협의가 필요하며 관련 산업의 전문성을 반영한 구체적인 지표가 많이 포함되게 된다. 성과지표는 당장의 경영실적을 측정하기 위한 목적보다는 공기업의 중장기적인 전략목표 및 임무 완성을 위해 달성해야 하는 기관의 단기 목표로 간주된다.

일반적으로 기관의 평가지표는 이사회 및 경영진의 성과평가지표와도 연결되어 있어서 목표치 달성을 위한 각 개인의 기여도가 구체적으로 평가된다. 성과평가의 결과는 향후 승진 및 보수에 실제로 반영하여서 기업 임무를 달성하기 위한 구성원들의 자발적 협력을 유도한다.

성과지표는 당장의 경영실적을 측정하기 위한 목적보다는 공기업의 중장기적인 전략목표 및 임무 완성을 위해 달성해야 하는 기관의 단기 목표로 간주된다.

뉴질랜드 정부기관형  
공공기관의 평가는  
자체평가가 중심이다. 매년  
주무부처와 재정지원협약을  
작성하고 그에 따라  
성과목표를 설정한다.

### 3) 경영공시

뉴질랜드 공기업 이사회 및 경영진은 경영계약서(Statements of Corporate Intent)를 매 회계연도마다 작성하여 공기업 웹사이트를 통해 공개한다. 경영계약서는 전략적 목표, 사업의 성격과 범위, 성과목표 및 성과지표, 주요한 사업, 회계원리 등의 내용을 담는다. 전략적 목표 달성을 위한 재정 및 비재정 성과지표도 수립하는데, 향후 3년 정도의 목표치를 보여준다. 공기업 평가는 공기업 관리부 (COMU)가 담당하며, 공시된 경영계약에 준하여 목표 대비 성과평가에 대한 감독을 민간 상장기업과 동일한 수준으로 실시하며, 경영평가 결과는 공기업의 연차보고서를 통해 공시된다. 한편 재무관련 자료는 감사원을 통해 정부감사와 외부회계감사를 마친 후 공시된다. 각 기관의 손익계산서 및 재무제표는 일반 기업회계기준에 따라 작성되는데, 감사원장 산하 정부 감사기관 (Audit New Zealand)의 감사의견과 함께 공개된다. 특히 기업의 경제적 가치의 변화를 산출하는 VBR(Value-Based Reporting) 중심으로 보고가 이루어지고 있으며, 규모가 큰 공기업의 경우에는 연례보고서에 지속가능성(sustainability) 보고서를 포함한다.

## 나. 정부기관형 공공기관의 성과관리

정부기관형 공공기관의 감독·관리업무는 주로 정부기관관리부(State Service Commission, SSC)에서 담당한다. 정부기관관리부는 성과관리를 통한 공공기관 서비스 개선을 위하여 다음과 같은 가이드라인을 제안하고 있다. 우선은 정부기관형 공공기관은 정부의 업무를 집행하는 역할이 크기 때문에 기관의 성과관리에 대한 주무부처의 명확한 이해가 우선시되어야 한다. 둘째, 기관이 제공하는 서비스의 효율성, 효과성뿐 아니라 공공부문 및 사회전반에 미치는 궁극적인 영향(Impact)에 근거한 성과관리체계를 구축한다. 셋째, 성과에 근거한 공공분야 관리를 위해서는 명확한 목표설정, 자율적 관리, 및 효과적인 성과평가 등이 필요하다. 넷째, 성과평가를 통하여 공공기관에게 명확한 메시지를 전달하고 환류하여야 한다는 것이다.

뉴질랜드 정부기관형 공공기관의 평가는 자체평가가 중심이다. 매년 주무부처와 재정지원협약(Crown Funding Agreement, CFA)을 작성하고 그에 따라 성과목표를 설정한다. 매년 정부기관형 공공기관은 장·단기 성과지표를 주무부처와의 협의하에 작성한다. 성과목표는 장기목표(3~4년) 및 단기목표(분기~1년)로 설정되며 분기별로 주무부처에 성과보고를 한다. 성과지표는 주무부

처와의 협의사항 그리고 서비스의 유형에 따라 각 기관별로 상이하며 주무부처 및 재무부와 협의하여 수립된다. 성과보고서의 제출 빈도는 주무부처와 공공기관의 사정에 따라 다양하게 운영하고 있다.

일반적인 뉴질랜드 공공기관의 성과평가 주기는 1년을 기준으로 하여 진행되고 있다. 우선 공공기관은 회계연도(6월 30일) 3개월 후인 9월 30일까지 재무제표 및 공공서비스평가서를 포함하는 연례성과보고서를 평가단에 제출한다. 평가단은 제출된 연례성과보고서를 1개월에 걸쳐 평가한 후 10월 31일 안에 공공기관에 전달한다. 공공기관은 평가보고서를 받은 15일 이내 주무부처에 제출하고, 주무부처는 공공기관으로부터 평가보고서를 받은 후 5일 이내에 의회에 제출한다. 공공기관은 의회제출 후 10일 이내에 평가보고서를 출간하도록 되어있다.

## 5. OECD

공공기관 지배구조의 개선방향을 제시하고 있는 OECD의 『공기업 지배구조 가이드라인 (OECD, 2005)』에서는 성과평가에 대해 많은 부분을 할애하고 있지 않지만, V.E.1절에서 공기업이 기업의 목적과 성취도에 대해 국민들에게 명확히 밝힐 것을 권장하고 있다. OECD에서 발간한 『책임성과 투명성 (OECD, 2010)』보고서에서는 공기업이 상시적인 성과 검토와 매년 실시하는 성과 검토를 실시할 것을 권장한다. 더불어 민간기업이나 해외의 비슷한 기업의 성과를 벤치마킹하는 것도 제시하고 있다.

공기업의 상업적 활동과 비상업적 활동의 우선순위를 조사한 OECD의 최근 보고서 『공기업의 상업성 활동과 비상업성 활동의 균형 (OECD, 2011)』에서는 이스라엘과 노르웨이의 사례조사를 통해 비상업적 활동을 하는 준정부기관에 대한 성과평가가 더욱 엄격하게 이루어지고 있다고 밝히고 있다. 이것은 준정부기관이 받는 정부 보조금이 정부의 예산관련 성과평가와 연계되어 엄격하게 평가받기 때문인 것으로 알려졌다. 공기업의 경우 공기업의 투자수익률(rate-of-return, ROR)에 대한 요구사항과 수익을 최대화할 것을 주된 성과지표로서 요청받고 있다. 상업적 활동을 주로 하는 공기업의 비상업적 활동은 기업의 상시적인 이사회 활동의 모니터링의 일부로 이루어지고 있다. 다만 규제받는 공익기관의 공공서비스 의무(Public Service Obligation)에 대해서는 엄격한 검토와 평가가 이루어지는데 노르웨이의 경우 1년에 두 번 성과실적보고서를 작성하여 국회에 제출하여야 한다.

해외 주요국의  
성과평가는 기관의  
유형에 따라 다르게  
운영되는 이중적인 구조를  
가지고 있다.

#### IV. 시사점

공공기관의 성과관리는 각 국가의 공공기관 운영목표와 공공기관 관리 정책에 맞게 발전되어 왔으며 국가별로 특징과 형태가 상이하지만 중요한 부분에서는 공통적인 모습도 찾을 수 있었다. 해외 주요국의 성과관리 방안을 살펴본 결과, 다음과 같은 시사점을 발견할 수 있다.

첫째, 해외 주요국의 성과평가는 기관의 유형에 따라 다르게 운영되는 이중적인 구조를 가지고 있다. 대부분의 해외주요국가에서 수익성을 목표로 하는 공기업과 정부의 공공서비스를 집행하는 준정부기관은 별도의 관리기구하에서 상이한 지배구조하에 운영되고 있으며, 성과관리 방법 역시 큰 차이를 보여주고 있다. 수익성을 추구하는 공기업의 경우 수익성을 기준으로 기관의 성과가 측정되며, 엄격하고 정기적인 평가 대신, 중앙집중적인 소유권 기구와의 상시적인 성과보고와 업무협의, 컨설팅과 자문의 형식으로 성과관리가 이루어지고 있다. 반면 정부의 공공서비스를 집행하는 준정부기관의 경우 주무부처의 관할하에 분권화된 형태로 성과평가가 이루어지는 곳이 많았다. 기관의 성과에 대해서는 공기업에 비해 오히려 엄격한 성과평가를 받고 있는 경우가 많았는데 이는 준정부기관에 제공하는 정부의 보조금을 정부의 예산에 대한 성과평가와 연계하여 함께 평가하기 때문으로 밝혀졌다. 성과평가의 경우도 주무부처의 성과와 함께 준정부기관의 역할이 평가되고 평가의 지표 역시 주어진 목표의 달성여부가 우선적으로 평가되고, 목표가 달성된 경우 얼마나 효율적으로 달성하였는지가 2차적으로 평가되고 있다.

〈표 7〉 해외 주요국의 공공기관 유형별 성과관리 방법

기관 유형	활동 유형	성과평가지표	성과관리 방법
공기업	상업적 활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>투자수익률</li> <li>수입 최대화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>정부대표가 비상임 이사로 참여</li> <li>소유권기관과 기업의 상시적인 업무 협의</li> <li>소유권 기관에 성과보고</li> <li>소유권 기관의 자문 및 컨설팅</li> <li>연례보고서 발간</li> </ul>
	비상업적 활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>목표의 달성여부</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>이사회 활동 평가의 일부로 모니터링</li> <li>보조금을 지급받는 공공서비스 의무(PSO)의 경우 엄격한 평가</li> </ul>
준정부 기관	비상업적 활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>목표의 달성여부</li> <li>목표달성의 효율성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>주무부처의 성과평가와 연계된 엄격한 평가</li> </ul>

우리나라의 경우 공기업과 준정부기관이 상이한 목표를 가지고 운영되고 있지만 전체적인 관리시스템과 성과관리에 있어서는 큰 차이를 보이지 않고 있다. 공공기관 경영평가의 경우 기획재정부의 주관으로 평가가 이루어지고 있으며, 공기업과 준정부기관의 계량지표 비율을 다르게 배정하고 있지만, 기관에서 수행하는 업무의 수익성과 공공성에 따라 성과를 본질적으로 다르게 측정하지는 않고 있다. 해외 주요국의 성과관리 사례는 기관의 특성과 업무의 특성에 따라 전체적인 성과관리시스템이 다르게 디자인되어 있음을 보여주고 있는데, 이는 우리나라의 공공기관 성과관리시스템의 향후 개선방향에 있어서 참고할 수 있는 점들이다.

둘째, 공공기관의 성과관리는 성과 목표에 대한 계약을 설정하고 이에 대한 달성도 여부에 대한 평가로 이루어지고 있다. 성과목표는 기관의 유형에 따라 수익성과 비수익성 목표로 구분되며, 성과목표의 달성에 걸리는 기간에 따라 평가의 시기가 조절된다. 우리나라의 경우 특히 공공기관의 경영평가에 있어서 성과평가를 위한 장기적인 성과목표가 사전적으로 수립되는 것이 많지 않다. 기관의 성과목표와 달성기간이 합의된 후, 이에 대한 성취도를 포함하여 평가가 이루어진다면 공공기관 성과관리의 방향성이 더욱 명확해질 것이다.

셋째, 해외 주요국의 경우 공공기관의 성과관리에 이사회의 역할이 중요한 부분을 차지하고 있는 것을 볼 수 있다. 해외 주요국은 공공기관의 이사회를 통한 상시적인 성과의 통제와 평가가 강조되고 있으며 이사회 활동에 대해 별도의 성과평가를 하는 경우도 있다. 영국, 프랑스, 스웨덴의 경우, 이사회의 구성에 정부의 공무원이 의무적으로 참여하여 이사회의 권한을 통해 공공기관의 상시적인 성과관리를 수행하고 있다. 또한 이사회와 임원에 대한 보수 가이드라인을 통해 공공기관의 성과를 성과급으로 지급하고 있으며 또한 장기 성과급을 통해 기관의 중장기 목표 달성 시 경영진에게 장기 성과급을 지급하도록 하고 있다. 우리나라는 성과관리에 있어 이사회의 역할은 본격적인 평가의 대상이 되지 않고 있으나, 향후에는 성과관리에 있어 이사회의 역할과 책임을 명확히 하는 것이 필요하다.

넷째, 공기업의 경우 성과지표는 투자수익률이나 전체 매출 등으로 계량지표 위주로 매우 간소화되어 있으며 이와 더불어 성과를 달성하기 위한 경영의 자율성이 보장되고 있다. 또한 소유권 관리기구의 역할 역시 수익성 향상에 대해 전문성을 확보한 직원이 각 기업에 대해 상시적인 컨설팅과 자문의 역할을 하고 있어서 공기업이 최대의 성과를 달성하도록 돕는 역할을 하고 있다. 우리나라는 2007년 「공공기관의 운영에 관한 법률」을 통해 공공기관의 소유권을

해외 주요국의 성과관리 사례는 기관의 특성과 업무의 특성에 따라 전체적인 성과관리시스템이 다르게 디자인되어 있음을 보여주고 있다.

해외 주요국의 사례는 경영평가라는 정기적이고 공식적인 성과관리 방법보다는 상시적인 협의와 컨설팅이 점차 확산되고 있음을 보여주고 있다.

집중화하였으나 소유권의 행사와 기업가치의 극대화에 대해서는 해외 주요국과 비교하여 상대적으로 소극적인 접근을 하고 있다. 그러나 시장에서 경쟁하는 공기업의 경우에는 해외 주요국의 사례에서처럼 기업가치 극대화와 수익성 향상에 대해 관심을 가지고 관리방안을 마련할 필요가 있다.

다섯째, 공기업의 경우 대부분 자연독점의 형태를 띠고 있기 때문에 기업의 성과를 객관적으로 비교하고 판단하기 어려운 점이 있다. OECD에서 발간한 『책임성과 투명성 (OECD, 2010)』에서는 이러한 공기업의 독점을 고려할 때, 공공기관의 성과를 판단하기 위해서는 민간기업이나 해외의 비슷한 기업의 성과를 벤치마킹하는 것을 제시하고 있다. 최근 국내 공공기관 경영실적 평가제도의 개선방향으로 제시된 글로벌 지표의 개발은 이런 점에서 특히 의미 있는 시도로 볼 수 있다.

여섯째, 공공기관의 경우 수익성과 더불어 중요한 기관의 목표가 공익성의 추구라고 할 수 있다. 공익성은 국가와 기관마다 추구하는 바가 각기 달라 동일한 잣대로 성과를 판단하는 것은 어렵지만, 해외 주요국의 사례는 공익성과 기관의 사회적 책임에 대한 성과관리 방법에 대해 방향성을 제시해 주고 있다. 프랑스의 경우 사회보고서(Bilan Social)를 1984년도부터 50인 이상 기업의 경우 작성하도록 되어 있으며 스웨덴과 뉴질랜드도 일정규모 이상의 기관은 지속가능성 보고서를 발간하고 있다. 사회보고서와 지속가능보고서는 기관에서 수행하는 사회적 책임의 범위를 명확히 하고 이를 위해 지속적인 노력을 기울일 수 있는 계기가 되고 있다. 국내에서도 지속가능보고서를 발간하는 기관이 점차 늘고 있으나 이를 공공기관 성과관리의 방법으로 적극적으로 활용하지는 못하고 있다.

일곱째, 국내 공공기관 성과관리의 경우 현재 외부평가에 해당하는 경영실적평가에 과도한 집중이 이루어지고 있다. 경영실적평가는 고유의 실적평가 지표 이외에도 공공기관에 대한 통제 차원에서 지침 목적의 지표들이 계속적으로 추가되고 있다. 이러한 최근의 동향은 경영실적평가라는 고유한 목적을 약화시키고, 기관의 자율성을 저해할 수 있다는 우려를 불러일으킨다. 우리나라와는 달리 해외 주요국의 사례는 경영평가라는 정기적이고 공식적인 성과관리 방법보다는 상시적인 협의와 컨설팅이 점차 확산되고 있음을 보여주고 있다. 이러한 해외의 동향은 국내 경영평가제도의 장기적인 발전계획에서 고려해야 할 점이며, 또한 경영평가제도 이외의 다양한 성과관리방법들을 조화롭고 효율적으로 활용해야 함을 시사한다.

국내 공공기관의 성과관리는 현재 다양한 성과관리시스템을 운영하고 있으

며 지속적인 시행착오의 과정을 걸쳐 진화하고 있다. 각 기관의 목표와 비전에 맞게 기관의 성과를 향상시키기 위해서는 내부와 외부 성과관리가 충분히 연계 되어 중복성을 줄이고 평가결과에 대한 적절한 보상체계를 확립하는 것이 시급하다. 평가를 위한 형식적인 성과관리가 아니라 기관의 성과향상이라는 본질적 목적을 달성하기 위해서는 성과관리가 제 역할을 수행하고 있는지에 대한 지속적인 확인과 개선이 필요하다. 해외 주요국의 공공기관 성과관리 사례는 국가와 공공기관의 특성에 맞게 다양하게 운용되고 있는 성과관리의 유연성을 보여 주고 있으며, 유형별 기관별 특성에 맞게 성과관리시스템을 디자인하고 체질화 하는 것이 필요함을 보여주고 있다. **KIP**

국내 공공기관의 성과관리는 현재 다양한 성과관리시스템을 운영하고 있으며 지속적인 시행착오의 과정을 걸쳐 진화하고 있다.

### <참고문헌>

기획재정부, 「공기업·준정부기관의 2010년도 경영실적 평가편람(수정)」, 2010 이찬구, 「영국의 공공기관 피약제도 분석 및 한국에의 시사점 논의」, 『정책분석 평가학회보』, 19(2), 2009, pp. 337~373

윤광재, 「공공기관의 성과관리시스템에 관한 연구」, 『한국정책과학학회보』, 11(4), 2007, pp. 137~157

최성락, 박민정, 「공기업 경영 평가 제도의 성과 분석」, 『행정논총』, 47 (1), 2009

한국개발연구원, 「공공부문의 성과관리」, 2004

한국행정연구원, 「중앙행정기관 성과관리시스템의 실태분석 및 개선방안 연구」, 2009

한국행정학회, 「공공기관 성과관리 운영 실태 및 발전 방안」, 2007

한국수자원공사, 『2010년도 경영실적보고서』

한국전력공사, 『2010년도 경영실적보고서』

한국조세연구원, 『주요국의 공공기관 I. 영국, 프랑스, 스웨덴, 미국』, 2010

한국조세연구원, 『주요국의 공공기관 II. 캐나다, 뉴질랜드, 일본, 독일』, 2010

OECD, Accountability and Transparency: A Guide for State Ownership, 2010

OECD, Balancing Competitive and Non-competitive Priorities of State-owned Enterprises, 2011.

OECD, OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises, 2005.