

경영평가 지표별 영향력 및 변별력 분석

| 이 슬1)

목 차

1. 서론	2
2. 선행연구	3
3. 경영평가 지표 및 가중치 기준 현황	4
가. 2008~2010년 경영평가 지표 및 가중치 기준	4
나. 2011년 경영평가 지표 및 가중치 기준	6
4. 평가지표별 총괄 평점에 대한 영향력 및 변별력	8
가. 평가대상 및 방법	8
나. 분석결과	9
1) 평가범주별	9
2) 평가부문별 (공통부문/사업부문)	13
3) 계량/비계량별	18
4) 세부 평가지표별 (2011년)	23
5. 결론	25
참고문헌	27
부록 : 상세 계산표	28

1) 본고의 내용은 필자의 개인의견으로 공공기관연구센터의 공식적인 견해와 다를 수 있음

1. 서론

- 공공기관 경영평가는 경쟁 환경 조성을 통해 기관의 경영효율성을 제고하고 경영진단 및 환류를 통해 경영개선을 유도하고자 하는 목적으로 시행되고 있음
- 매년 공기업 준정부기관 등 공공기관의 경영실적을 교수, 변호사, 회계사 등 민간 전문가로 구성된 경영평가단이 평가하며 결과에 따라 인센티브(또는 페널티)를 줌
- '07년 4월에 제정된 「공공기관 운영에 관한 법률」에 따라 정부투자기관과 정부산하기관에 대한 경영평가는 폐지되고 새롭게 공기업·준정부 기관 경영평가로 통합됨

- 경영평가 제도 자체에 대한 평가도 꾸준히 이루어져 왔으며 다양한 제도 개선 방법들이 제시되고 반영되어 왔음
- 이는 평가제도가 공공기관의 성과를 측정하는 잣대로서 공정성과 공평성을 유지하는 것이 실질적인 이해당사자인 피평가자의 신뢰도를 향상시키고 나아가 제도가 효율적으로 작용하는 토대가 되기 때문임
- 경영평가제도에서 평가지표의 항목, 가중치, 평가수행방식(계량/비계량)을 다양한 방식으로 평가하고 이에 따른 개선안을 제시하는 기존의 연구들이 존재함

- 본 연구의 목적은 경영평가 각 지표별 평점이 총괄 평점에 미치는 영향력과 지표별 변별력의 추이를 객관적 데이터를 이용해 비교·분석하는 것임
- 기존의 연구는 특정시점을 연구대상으로 하는 경우가 주를 이루었으나 이번 연구에서는 일정 기간을 연구대상으로 양적분석을 실시함
- 본 연구는 지금까지의 개선이 제대로 이루어졌는지 점검하고 추후 개선 방향과 방법을 정하는데 근거자료로 이용될 수 있을 것임

- 이를 위한 연구방법은 다음과 같음
- 평가기준과 방법의 일원화가 실현된 '08년부터 최근인 '11년까지 경영평가 결과가 존재하는 공공기관 중에서 평가지표와 가중치가 상이한 중소형기관을 제외한 공기업·준정부기관을 대상으로 삼음
- 경영평가지표를 평가범주(리더십·책임경영/경영효율/주요사업), 부문(공통부문/사업부문), 계량비계량지표, 세부평가지표 등 총 4가지 방식으로 분류함
- 위의 방식으로 분류된 지표의 평점과 총괄 평점과의 조정상관계수 및 변이계수를 계산하여 영향력과 변별력을 측정함

2. 선행연구

- 김규관(2006)에서는 정부산하기관 경영평가 제도의 운용실태에 대해서 분석하여 경영평가 지표와 방법의 타당성·적절성을 평가하고자 함
- 이를 위해 총괄평점과 계량비계량평점 간 관계 분석, 노동생산성 지표의 운용실태, 공통부문의 계량지표에 대한 평가방법 등으로 나누어 연구함
- 전체 평가부분을 계량평가와 비계량평가로 나누어 이 두 부분의 평점과 전체 평점 간의 상관계수 및 변이계수를 계산하여 어느 평가가 기관들의 전체 평점에 더 높은 영향력을 가지는지 분석함

- 이오·유승현(2010)의 연구에서는 경영평가의 타당성과 실효성 제고를 위해 '08년 경영평가를 설계·실행·활용 부문으로 나누어 각 부문의 문제점 및 개선방안을 제시함
- 평가설계 부문에서는 가중치의 적절성, 평가지표의 적합성, 평가부담의 적정성을 점검함
- '08년 가중치의 적절성을 분석한 결과 경영효율성 관련 지표의 실질가중치(50%대)에 비해 주요사업 관련 지표의 실질가중치(20%대)가 낮아 성과중심의 평가제도로 개선할 필요성이 나타남
- 평가실행 부문에서 평가주체의 전문성, 평가수행의 객관성, 평가방법의 공정성을 점검함
- '08년 평가수행의 객관성을 분석한 결과 비계량지표보다는 계량지표의 표준편차와 실질적인 가중치가 더 커서 총 평가점수에 더 큰 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며 이는 준정부기관이 공기업에 비해 더 심한 것으로 분석됨

- 경영평가단(2009)의 연구에서는 경영평가 제도 개선을 위해 계량평가 점수 차이 감소방안에 대해서 검토함
- 계량 지표와 비계량 지표의 기본점수 차이가 존재해 계량지표의 득점이 평가 점수 전체에 미치는 영향력이 크다는 문제점을 지적함
- 문제점 해소를 위해 비계량 지표의 등급 간 득점 비율 차이를 확대하여 등급 간 변별력을 높이는 방법과 계량지표에서 점수의 차이를 줄이는 방법이 있음
- 계량지표에서 점수 차이 감소 방법으로 상한과 하한 확대 방법과 기본점수 인정 방법을 검토함

- 노용래·박창수(2006)에서는 산하기관 경영평가의 문제점을 제도자체적 측면, 평가방법적 측면, 평가과정적 측면, 사후조치적 측면의 4가지로 분류하여 각각의 개선방안을 제시함
- 평가방법적 측면에서는 산하기관 유형별 분류의 문제, 평가지표의 변별력 상실에 따른 객관성 문제, 기관 간 규모에 따른 평가결과의 차이에 대해서 논의함

- 계량지표에서 '목표대실적' 방법 사용여부에 따른 '05년 경영평가 순위 역전 현상을 보여주면서 평가지표의 변별력 상실에 따른 객관성 문제를 지적함

3. 경영평가 지표 및 가중치 기준 현황

가. 2008~2010년 경영평가 지표 및 가중치 기준

<표 1> 공기업·준정부 기관(중소형기관 제외) 지표 및 가중치 기준

평가범주	계량/비계량	평가지표	2008		2009		2010		
			공기업	준정부	공기업	준정부	공기업	준정부	
리더십 / 전략	리더십	비계량	경영층 리더십	3	3	3	3	3	3
			이사회·감사기능	4	4	4	4	4	4
			윤리·투명경영	2	2	4	4	4	4
			CS 경영	3	3	3	3		
	전략	비계량	비전 및 전략개발	3	3	3	3	3	3
			주요사업 추진계획	5	5	5	5	3	3
소계			20	20	18	18	13	13	
경영시스템	주요사업 활동	비계량	주요사업활동	15	20	15	20	15	20
	경영효율화	비계량	조직관리	3	3	3	3	3	3
			인적자원 관리	3	3	3	3	3	3
			재무예산 관리	3	3	3	3	3	3
			보수관리	5	5	3	3	3	3
			노사관계 합리성	3	3	3	3	3	3
			성과관리 체계	3	3	3	3	3	3
	공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리			2	2	2	2		
소계			35	40	32	37	32	37	
경영성과	주요사업 성과	계량	주요사업성과	15	15	20	18	25	23
	고객만족 성과	계량	고객만족 개선도	5	5	5	7	5	7
	경영효율 성과	계량	노동생산성	5	5	5	5	5	5
			자본생산성	5	0	5	0	5	0
			계량 인건비	3	3	3	3	3	3
			계량 관리업무비	4	4	4	4	4	4
			총인건비 인상률	4	4	4	4	4	4
			재무예산(자산운용)성과	2	2	2	2	2	2
	정부권장정책 이행실적	2	2	2	2	2	2		
소계			45	40	50	45	55	50	
전체 합계			100	100	100	100	100	100	

- `08~`10년 경영평가 세부지표는 연도별로 대부분 동일하나 통폐합 및 신설 등으로 인해 조금씩 변동함
 - 경영평가 세부지표는 (`08) 22개 - (`09) 22개 - (`10) 21개임

- `08~`10년 가중치는 기관유형별(공기업, 준정부 기관) 연도별로 다르며 전체적으로 계량 지표의 가중치가 점차 확대되는 추세를 보임
 - 주요사업활동, 고객만족도개선 지표의 가중치는 준정부기관이 더 높고, 주요사업성과, 자본생산성 지표의 가중치는 공기업이 더 높음
 - 공기업과 준정부 기관 모두 동일 유형의 모든 기관은 동일한 가중치가 배분되었으며 계량지표의 가중치는 매년 5점씩 상향 조정되었음

- `08~`10년 경영평가 세부지표는 리더십/전략, 경영시스템, 경영성과 등 세 가지 범주로 나뉨
 - 리더십/전략 범주와 경영시스템 범주는 비계량 지표로만 이루어져 있으며 가중치가 점차 낮아지는 추세임
 - 경영성과 범주는 계량 지표로 이루어져 있으며 가중치가 점차 높아지는 추세임
 - 3개년도의 평가범주 구분 방식은 동일하나 범주를 구성하고 있는 지표에는 다소 변화가 있는데, 리더십/전략 범주에서는 CS경영 지표가 `10년에 제외되었으며, 경영시스템 범주에서는 공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리 지표가 `09년에 추가되었음

- 경영평가 세부지표는 동일한 평가기준을 적용해 평가받는 공통부문과 기관이 자체적으로 사업을 선정해 기관마다 다른 사업을 평가받는 사업부문 등 두 가지 부문으로 분류될 수 있음
 - 경영시스템 범주의 주요사업활동 지표와 경영성과 범주의 주요사업성과 지표는 사업부문에 해당하며 그 외의 지표들은 공통부문에 해당함

나. 2011년 경영평가 지표 및 가중치 기준

<표 2> 공기업·준정부기관(중소형기관 제외) 지표 및 가중치 기준

평가 범주	평가지표	공기업		준정부 기관							
				위탁 집행형 ¹⁾		기금관리형					
						연금형		정 책 금용형		사 업 기금형	
비계 량	계량	비계 량	계량	비계 량	계량	비계 량	계량	비계 량	계량		
리더십· 책 임 경 영	1. 리더십	5		5		5		5		5	
	2. 책임경영	3		3		3		3		3	
	3. 국민평가		5		8		8		8		8
	4. 사회적 기여 - 사회공헌 - 정부권장정책	2		2		2		2		2	
	소 계	10	10	10	13	10	13	10	13	10	13
경영 효율 ³⁾	1. 업무효율		8		6		6		6		6
	2. 조직 및 인적자원관리	4		4		4		4		4	
	3. 재무예산관리 및 성과 ²⁾ - 재무예산관리 - 재무예산성과 - 계량관리업무비	4		4		6		5		5	
			6		2		4		2		1
			2		5		4		4		4
	4. 보수 및 성과관리 - 보수 및 성과관리 - 총인건비 인상률	4		4		4		4		4	
			4		4		4		4		4
5. 노사관리	3		3		3		3		3		
소 계	15	20	15	17	17	18	16	16	16	15	
주요 사업 ³⁾	소 계	15	30	25	20	22	20	25	20	26	20
전체 합계		40	60	50	50	49	51	51	49	52	48

1) 중소기업을 제외한 준정부기관으로 감사검증, 문화국민생활, 산업진흥 유형

2) 기금관리형의 경우 '재무예산관리 및 성과(재무예산관리, 재무예산성과, 계량관리업무비)'는 '기금운용관리 및 성과(기금운용관리, 기금운용성과, 계량관리업무비)'로 변경됨

3) 개별기관의 현안과제, 성과지표 도출 한계 등의 특성에 따라 세부지표별 가중치 조정

- `11년에는 경영평가 지표체계에 전체적으로 개선이 일어나 세부지표의 수가 `10년에 비해 대폭 감소함
 - 평가지표 수의 간소화는 유사중복지표의 통폐합 등을 통해 평가제도 운용으로 인한 거래비용 발생을 최소화하고 평가업무를 효율적으로 수행하기 위한 행해진 것으로 보임

- `11년 경영평가는 `08~`10년과 다르게 준정부 기관 내에서도 위탁집행형, 기금관리형(연금형, 정책금융형, 사업기금형) 등 유형을 나누어 가중치에 차이를 주었음
 - 이는 지표체계를 개선함에 있어서 개별기관의 특성을 반영하여 실질적인 경영성과를 측정할 수 있도록 세부지표별 가중치를 조정한 것으로 보임

- `11년 경영평가는 크게 리더십/책임경영, 경영효율, 주요사업 등 세 가지 범주로 나뉨
 - 리더십/책임경영 범주에는 4가지 세부지표, 경영효율부문에는 5가지 세부지표가 존재하며 계량과 비계량 지표가 혼재되어 있음
 - 개선 전 경영시스템 범주와 경영성과 범주에 속하던 일부 세부지표들은 경영효율 범주로 분류되고 포함되지 않은 일부 세부지표는 리더십/책임경영 범주로 분류됨

- 경영평가 세부지표는 동일한 평가기준을 적용해 평가받는 공통부문과 기관이 자체적으로 사업을 선정해 기관마다 다른 사업을 평가받는 사업부문 등 두 가지 부문으로 분류될 수 있음

4. 평가지표별 총괄 평점에 대한 영향력 및 변별력

가. 평가대상 및 방법

- 평가기준과 방법의 일원화가 실현된 '08년부터 최근 '11년까지를 기간으로 잡고, 그 기간 안에 경영평가를 받았던 공공기관을 대상으로 함
- 해당 공공기관 중 평가지표와 가중치가 상이하며 기관규모에서도 차이를 보이는 중소형 기관을 제외하고 공기업·준정부 기관을 대상으로 삼음
- 평가지표를 평가범주(리더십/책임경영, 경영효율, 주요사업), 부문(공통부문, 사업부문), 계량·비계량지표, 세부평가지표 등 총 4가지 방식으로 분류함
- 위의 방식으로 분류된 지표의 평점과 총괄 평점과의 조정상관계수 및 변이계수를 계산하여 영향력과 변별력을 측정함
- 예를 들어, 평가범주 방식에서는 개별 범주의 평점과 총괄 평점과의 조정상관계수를 계산하고, 각 범주의 변이계수를 계산함
- 평가지표별 평점이 경영실적 총괄 평점에 갖는 영향력을 측정하기 위해서 상관계수를 사용하고자 함
- 실질적인 영향력을 측정하고자 지표별로 다른 가중치가 반영된 조정상관계수를 사용함
- $\text{조정상관계수} = \text{상관계수} / \text{배점평균}$
- 특히 '11년은 준정부 기관 내에서도 가중치가 달라서 이를 반영하기 위해 상관계수를 계산 시 가중평균을 사용함
- 상관계수가 1에 가까울수록 지표가 최종 평가결과에 대한 영향력이 크다고 볼 수 있음
- 평가지표의 변별력을 측정하기 위해서 변이계수를 사용하고자 함
- 변이계수란 상대적인 일탈정도를 알아보기 위해 사용되며, 그 값이 작을수록 평균치에 가까이 분포하고 있음을 의미함
- $\text{변이계수} = \text{표준편차} / \text{배점평균}$
- 특히 '11년은 준정부 기관 내에서도 가중치가 달라서 이를 반영하기 위해서 가중표준편차를 사용함
- 특정 지표를 다수의 기관에 적용하여 평가를 하였을 경우, 그 지표의 기관별 분포가 특정점수대에 몰려 있을수록 그 지표의 변별력은 떨어진다고 할 수 있을 것임

나. 분석결과

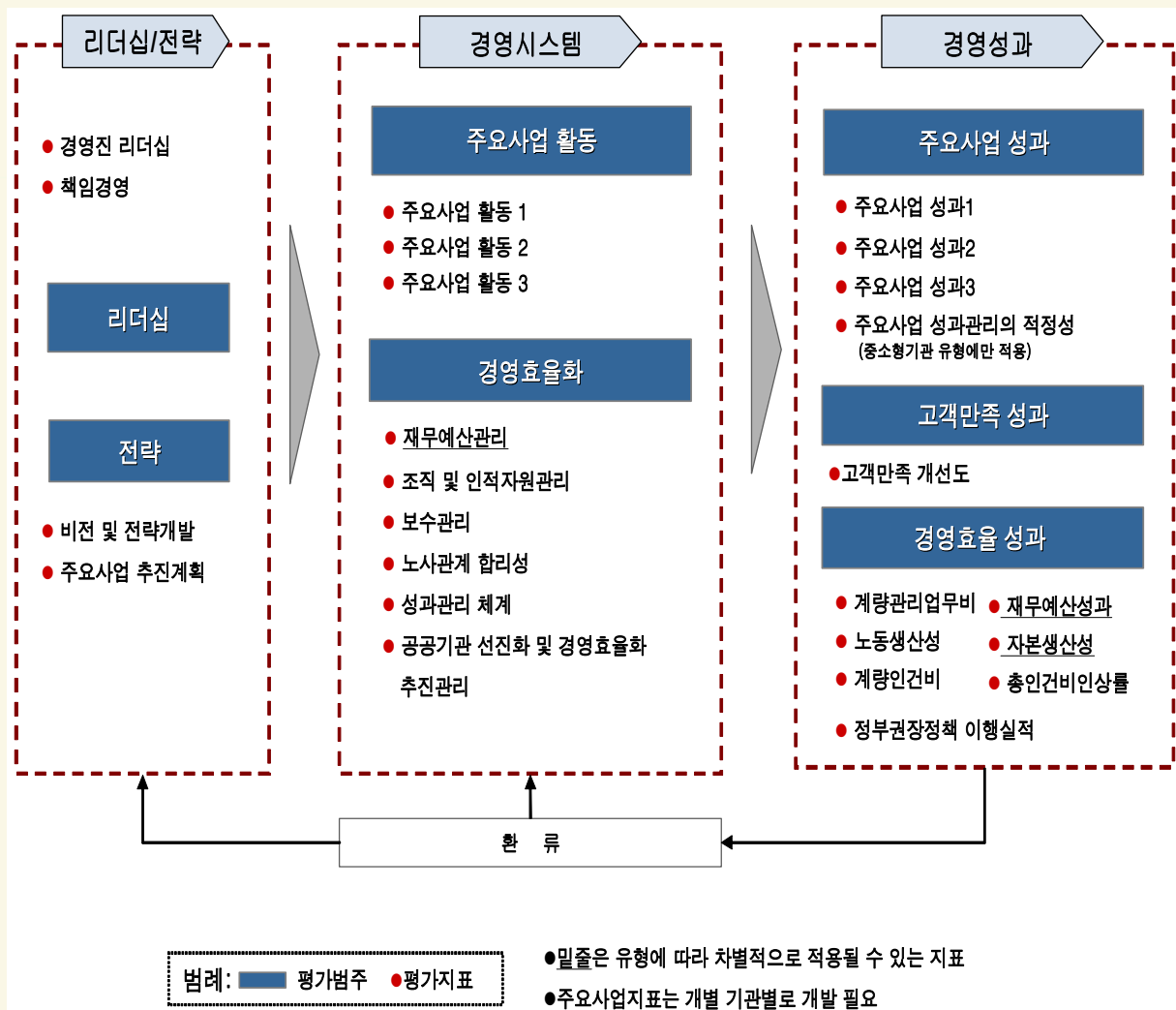
1) 평가범주별

- 각 평가범주별 전체 경영실적 평가에 대한 영향력과 변별력을 보고자 함
- `08~`10년까지는 평가범주와 평가지표가 유사하나 `11년도는 평가범주와 평가지표의 변화로 이전 시기와 상이해 두 시기를 따로 분석함

가) 리더십/전략 부문·경영시스템부문·경영성과 범주별 (2008~2010년)

- 공공기관 경영평가는 『계획—집행—성과도출』이라는 업무과정에 따라 『리더십·전략—경영시스템—경영성과』 3개 부문으로 지표를 구성

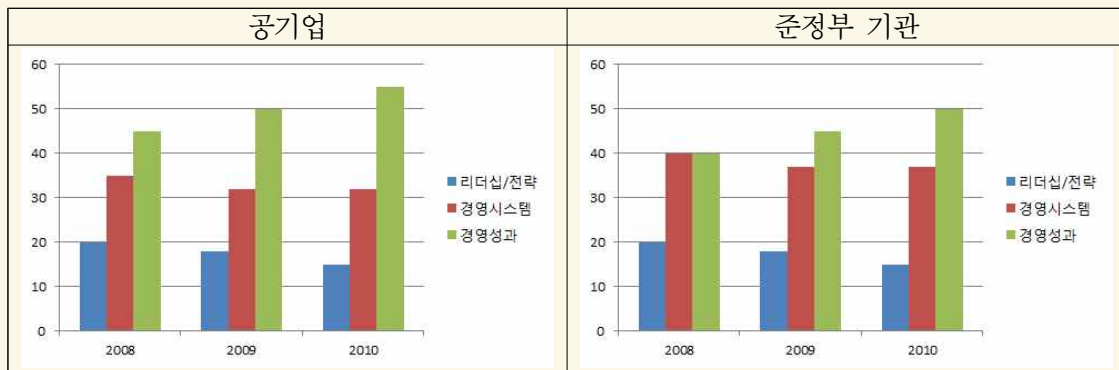
<그림 1> 공공기관 경영평가의 구성체계



<표 3> 평가 범주별 가중치 (2008~2010년)

	공기업			준정부 기관		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
리더십/전략	20	18	13	20	18	13
경영시스템	35	32	32	40	37	37
경영성과	45	50	55	40	45	50

<그림 2> 평가 범주별 가중치 (2008~2010년)

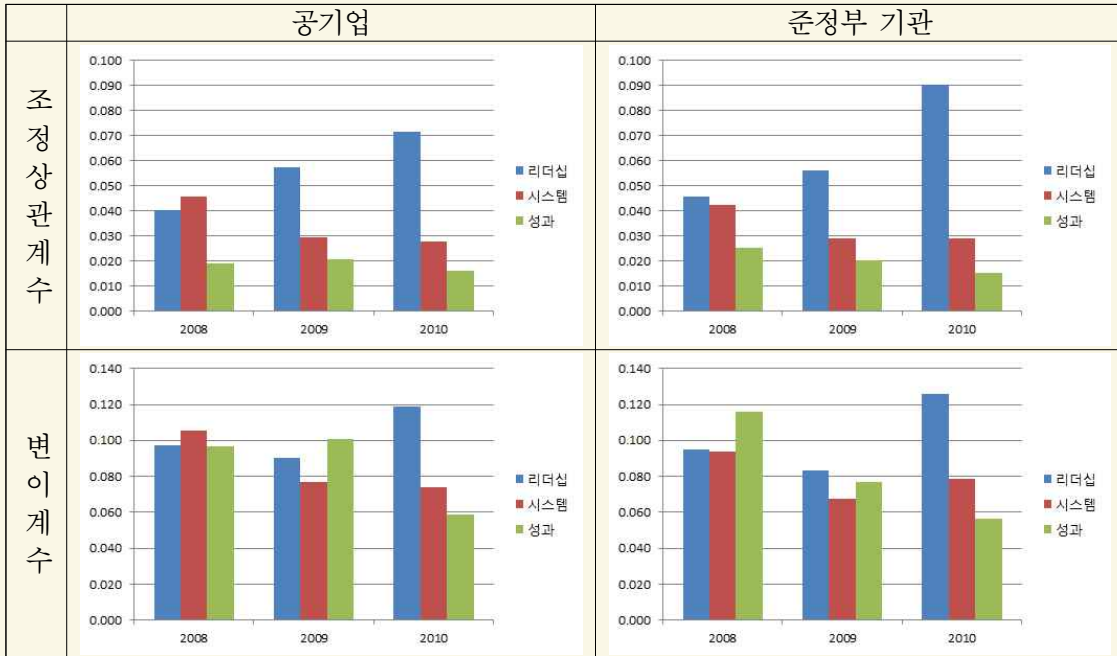


- 경영성과 범주의 가중치는 3년간 가장 큰 비중을 차지해왔으며, 공공기관 성과에 대한 중요성이 강조되면서 가중치 역시 꾸준히 증가하는 추세임
- 경영성과 범주의 가중치는 증가하는 반면 리더십/전략 범주, 경영효율 범주의 가중치는 낮아지고 있음
- 경영성과 범주와 타 범주 간 가중치 격차가 커지는 양상은 공기업에서 더욱 뚜렷하게 나타남

<표 4> 평가 범주별 조정상관계수 및 변이계수 (2008~2010년)

		공기업			준정부 기관		
		2008	2009	2010	2008	2009	2010
조정상관 계수	리더십	0.040	0.057	0.072	0.046	0.056	0.090
	시스템	0.046	0.030	0.028	0.042	0.029	0.029
	성과	0.019	0.021	0.016	0.025	0.020	0.015
변이계수	리더십	0.097	0.090	0.119	0.095	0.083	0.126
	시스템	0.105	0.077	0.074	0.094	0.068	0.078
	성과	0.097	0.101	0.059	0.116	0.077	0.056

<그림 3> 평가범주별 상관계수 및 변이계수 (2008~2010년)



- 경영평가 결과에 가장 큰 영향력을 갖는 범주는 리더십, 시스템, 성과 범주 순으로 나타남

 - 양 유형 모두 리더십범주의 상관계수는 꾸준히 상승해왔고, 시스템범주와 성과범주의 상관계수는 유지되거나 하락하는 추세임
 - 양 유형 모두 성과범주의 상관계수는 3년간 다른 두 부문에 비해 가장 낮게 나타났으며 리더십부문과의 격차는 점차 커짐
 - 성과범주의 명목 가중치가 가장 크고 증가하는 추세에 있음에도 불구하고 오히려 최종 결과에 미치는 영향력은 점차 작아지는 것으로 나타남

 - '08~'09년도에는 기관유형별로 변별력에 있어 범주별 순위가 달랐으나 '10년에는 공통되게 리더십, 성과, 시스템 범주 순으로 나타남

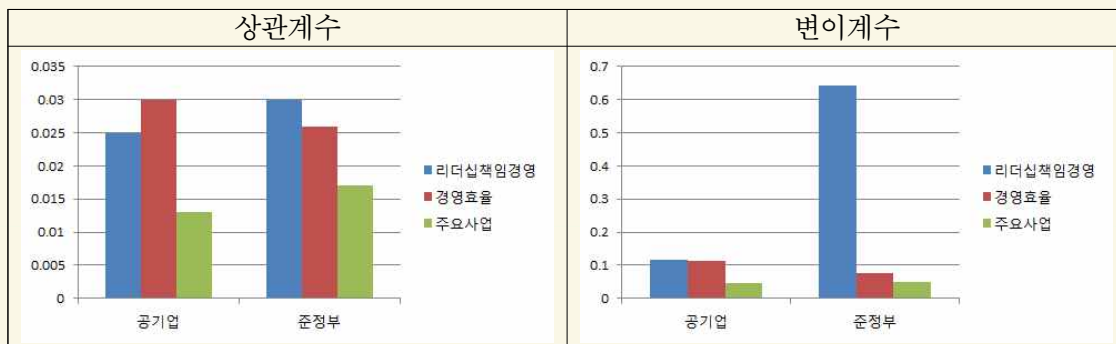
 - '08년에는 세 범주의 변이계수가 비슷한 수준으로 차이가 크지 않았으며 이는 즉 범주가 갖는 변별력이 비슷한 수준이었음을 의미함
 - '09년 이후에는 세 부문 간 격차가 커져 '08년 수준보다 리더십부문의 변별력은 상승하는 추세이고, 성과부문의 변별력은 하락하는 추세임
- 이런 현상은 특히 준정부 기관에서 눈에 띄게 나타남

나) 리더십/책임경영 · 경영효율 · 주요사업 범주별 (2011년)

<표 5> 평가범주별 조정상관계수 및 변이계수 (2011년)

		공기업	준정부기관
조정상관계수	리더십책임경영	0.025	0.030
	경영효율	0.030	0.026
	주요사업	0.013	0.017
변이계수	리더십책임경영	0.115	0.642
	경영효율	0.113	0.078
	주요사업	0.045	0.049

<그림 4> 평가범주별 조정상관계수 및 변이계수 (2011년)



- 기관 유형에 따라 범주별 영향력 순위가 다르게 나타남
- 공기업의 경우 경영효율, 리더십, 주요사업 범주 순으로, 준정부기관의 경우 리더십, 경영효율, 주요사업 범주 순으로 최종결과에 미치는 영향력이 큰 것으로 나타남
- 변별력의 경우 준정부 기관의 리더십 범주가 다른 범주나 기관유형에 비해 매우 높게 나타났는데, 이는 준정부 기관 내에서 리더십 범주에서 얻는 점수가 넓게 분포되어 있음을 의미함

2) 평가부문별 (공통부문/사업부문)

- ▮ 공통부문은 동일한 평가기준을 적용해 평가받으며, 사업부문은 기관이 자체적으로 사업을 선정해 기관마다 다른 사업을 평가받음
- `08~`10년에는 경영시스템 범주의 주요사업 활동 지표와 경영성과 범주의 주요사업성과 지표가 사업부문, 그 외 세부지표들은 공통부문에 해당함
- 기관별로 각각의 고유한 주요업무에 해당하는 지표를 선정하여, 주요사업을 추진하는 시스템적인 측면과 경영활동을 통해 산출된 주요 업무 성과를 측정하는 것을 목표로 함
- `11년에는 범주의 분류방식이 변화하여 리더십·책임경영부문과 경영효율 평가범주는 공통부문에 해당하고, 주요사업 평가범주는 사업부문에 해당함

<표 6> 평가부문별 가중치

	공기업				준정부 기관			
	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011 ²⁾
공통부문	70	65	60	55	65	62	57	54-58
사업부문	30	35	40	45	35	38	43	42-46

- ▮ 공통부문의 가중치는 줄어드는 추세이고, 사업부문의 가중치는 증가하는 추세임
- 상대적으로 공기업은 공통부문에, 준정부기관은 사업부문에 가중치가 높은 편이며, `11년에는 공기업과 준정부 기관 부문별 가중치 차이가 감소함
- 이는 상대적으로 공기업이 '기업'으로서 기업성과 효율성이 중요시되는 반면에 준정부기관은 업무특성상 정부업무의 대행 및 공공성 위주의 사업이 많다는 점을 반영하기 위한 것으로 보임

가) 전체 평가부문별

<표 7> 평가부문별 조정상관계수 및 변이계수

			2008	2009	2010	2011
조정 상관계수	공기업	공통	0.018	0.019	0.020	0.018
		사업	0.018	0.023	0.019	0.013
	준정부	공통	0.021	0.020	0.022	0.018
		사업	0.023	0.023	0.020	0.017
변이계수	공기업	공통	0.091	0.103	0.072	0.096
		사업	0.053	0.064	0.044	0.045
	준정부	공통	0.101	0.083	0.073	0.063
		사업	0.050	0.043	0.038	0.049

2) 2011년 준정부기관 내에서도 유형별로 평가지표의 가중치에 차이가 있음

<그림 5> 평가부문별 조정상관계수 및 변이계수



- ▮ '09년 이후 양 기관유형 모두 사업부문의 경영평가 결과에 대한 영향력이 하락하고 있으며 이는 사업부문의 가중치를 높여가는 제도 변화의 흐름과 반대됨

 - 경영효율성은 기관의 존립이유인 주요사업 성과 창출을 위한 도구이므로 경영효율성 위주의 평가는 기관의 성과를 왜곡할 위험 존재함
- ▮ 전체기간동안 양 유형 모두 사업부문이 공통부문보다 변별력이 낮은 것으로 나타남

 - 주요부문은 기관마다 각각의 주요사업에 대해 고유한 지표를 개발해 사용함에도 불구하고 기간 간 변별력이 낮은 것으로 나타났음
 - 준정부기관의 경우 '08년에서 '10년까지 양 부문 모두 변별력의 하락이 나타났으나, 공통부문의 하락이 사업부문보다 더 커서 부문 간 변별력 격차가 줄어들고 있음

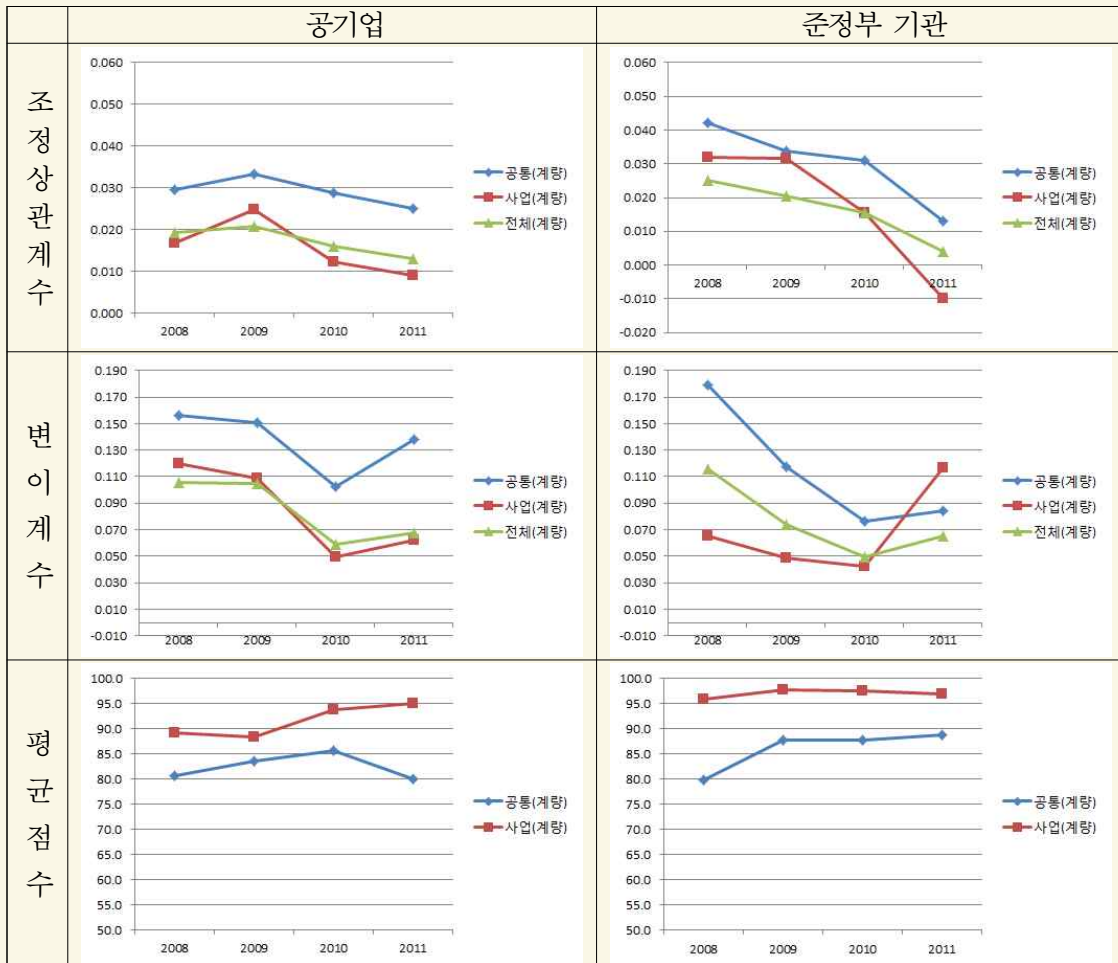
3) 평균점수 = (배점평균/가중치)*100, 비교를 위해 백점 만점으로 환산함

나) 계량지표 내 평가부문별

<표 8> 계량지표 내 평가부문별 조정상관계수 및 변이계수

			2008	2009	2010	2011
조정 상관계수	공기업	공통	0.030	0.033	0.029	0.025
		사업	0.017	0.025	0.012	0.009
		전체	0.019	0.021	0.016	0.013
	준정부	공통	0.042	0.034	0.031	0.013
		사업	0.032	0.032	0.015	-0.01
		전체	0.025	0.020	0.016	0.004
변이계수	공기업	공통	0.156	0.151	0.102	0.138
		사업	0.119	0.109	0.050	0.062
		전체	0.106	0.104	0.059	0.068
	준정부	공통	0.179	0.118	0.076	0.084
		사업	0.065	0.048	0.042	0.117
		전체	0.116	0.074	0.049	0.065

<그림 6> 계량지표 내 평가부문별 조정상관계수 및 변이계수



▣ 계량지표 내에서 사업부문이 공통부문에 비해 총괄평점에 대해 더 낮은 영향력을 갖는 것으로 나타남

- 특히, '09년 이후 준정부기관의 계량지표 중 사업부문의 영향력은 급격히 하락함
- 계량지표 내에서 사업부문의 영향력이 하락하는 것은 전체 부문별로 측정했을 때와 같은 양상을 보이고 있으나 정도의 차이가 있음

▣ 계량지표 내에서 공통부문이 사업부문에 비해 대부분 변별력이 더 큰 것으로 나타남

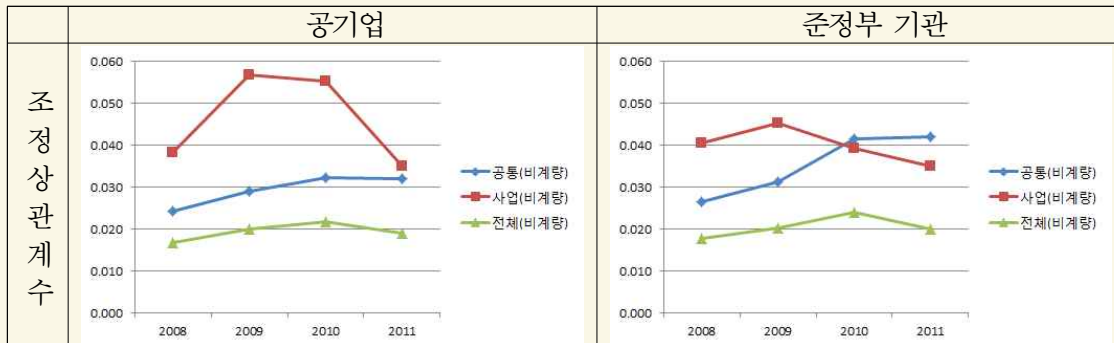
- 공기업의 경우 두 부문 간 변별력의 격차가 벌어지고 있으며 '09~'10년에는 두 부문 모두 변별력이 상승했으나 '08년 수준으로는 좁혀지지 않고 있음
- 준정부 기관의 경우 '08~'10년 기간에 두 부문 간 변별력의 격차가 점차 좁혀지고 있으며 이는 공통부문의 변별력 하락이 가장 큰 원인이며 '10년에서 '11년으로 넘어가면서 사업부문의 변별력 상승으로 부문 간 변별력 역전현상이 보이고 있음

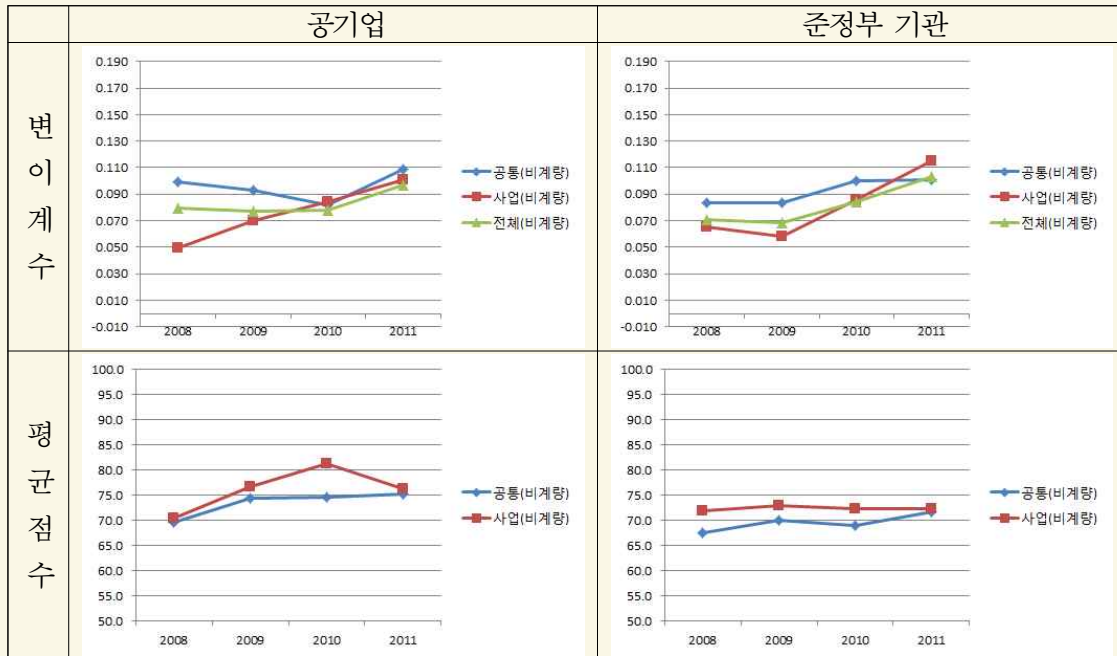
다) 비계량지표 내 평가부문별

<표 9> 비계량지표 내 평가부문별 조정상관계수 및 변이계수

			2008	2009	2010	2011
조정 상관계수	공기업	공통	0.024	0.029	0.032	0.032
		사업	0.038	0.057	0.055	0.035
		전체	0.017	0.020	0.022	0.019
	준정부	공통	0.026	0.031	0.042	0.042
		사업	0.041	0.045	0.039	0.035
		전체	0.018	0.020	0.024	0.02
변이계수	공기업	공통	0.099	0.093	0.082	0.109
		사업	0.049	0.070	0.085	0.101
		전체	0.079	0.077	0.078	0.097
	준정부	공통	0.083	0.083	0.100	0.101
		사업	0.065	0.058	0.086	0.115
		전체	0.071	0.068	0.084	0.103

<그림 7> 비계량지표 내 평가부문별 조정상관계수 및 변이계수





- 비계량지표 내에서 공기업과 준정부기관의 공통부문의 영향력 추이는 유사한 형태를 하고 있으나 사업부문의 영향력 추이는 서로 다른 형태를 보임
 - 공기업은 사업부문의 영향력이 공통부문보다 항상 더 크게 나타남
 - '09년에 사업부문의 영향력이 급상승하면서 격차가 커졌었으나 '11년 다시 급격하게 하락하면서 부문 간 차이가 좁혀짐
 - 준정부 기관 역시 사업부문의 영향력이 더 컸으나 '10년 이후 역전됨
 - 이는 공통부문의 영향력 상승과 사업부문의 영향력 하락이 맞물린 결과임

- 변별력은 비계량 지표 내에서 부문별로 나누어 봤을 때 대체로 부문 간에 비슷한 수준을 유지하고 있었음
 - '09년 이후 사업부문의 변별력은 조금씩 상승하고 있는 추세임

3) 계량/비계량별

- ▮ 경영평가 지표는 크게 성과를 평가하는 계량지표와 활동을 평가하는 비계량 지표로 나눌 수 있음
- 계량평가는 주어진 성과지표에 의해 기관의 성과를 측정하는 반면, 비계량평가는 체크리스트에 의거하여 외부 경영평가단이 성과를 측정함
- 계량평가는 데이터에 의거하므로 비계량평가에 비해서 객관성 확보에 용이한 측면이 있으며 평가 작업이 상대적으로 단순할 수 있음
- 계량비계량 평가지표의 전체 경영실적 평가에 대한 영향력과 변별력을 보고자 함

<표 10> 계량/비계량 지표별 가중치

		공기업				준정부기관			
		2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
공통	계량	30	30	30	30	25	27	27	28~31
	비계량	40	35	30	25	40	35	30	25~27
사업	계량	15	20	25	30	15	18	23	20
	비계량	15	15	15	15	20	20	20	22~26
전체	계량	45	50	55	60	40	45	50	48~51
	비계량	55	50	45	40	60	55	50	49~52

- ▮ 계량/비계량 지표별 가중치를 살펴보면 전체기간동안 공기업과 준정부 기관 모두 계량지표의 비율이 꾸준히 증가하였고 비계량 지표의 비율이 꾸준히 감소함
- 특히 공통부문 비계량 지표의 가중치는 매년 낮아졌으며, 사업부문 계량지표의 가중치는 매년 높아졌음

가) 전체 계량/비계량 지표별

<표 11> 전체 계량/비계량 지표별 조정상관계수 및 변이계수

			2008	2009	2010	2011
			조정 상관계수	공기업	계량	0.019
비계량	0.017	0.020			0.022	0.019
준정부	계량	0.025		0.020	0.016	0.004
	비계량	0.018		0.020	0.024	0.02
변이계수	공기업	계량	0.106	0.104	0.059	0.068
		비계량	0.079	0.077	0.078	0.097
	준정부	계량	0.116	0.074	0.049	0.065
		비계량	0.071	0.068	0.084	0.103

<그림 8> 전체 계량/비계량 지표별 조정상관계수 및 변이계수



■ 양 유형 모두 '08년에는 계량지표의 영향력이 더 컸으나 '09년에서 '10년으로 넘어가면서 비계량지표가 추월함

- 이런 역전현상은 준정부 기관에서 뚜렷하게 나타나며 '11년에는 공통부문 중 계량지표의 영향력이 크게 감소한 것을 볼 수 있음
- 경영평가에서 계량지표의 가중치는 증가하고 비계량지표의 가중치는 감소시켜 '10~'11년에 가중치의 역전이 일어나는 것과는 반대되는 현상임

■ '08년과 '09년에는 전체 계량지표의 변별력이 비계량지표에 비해 컸으나, '10년과 '11년에는 역전됨

- 공기업 유형에서 전체 계량지표의 변별력은 '08~'09년에 전체 비계량 지표보다 높은 수준을 유지하고 있었으나 '10년 이후 급격히 하락한 상태로 머물렀으나 전체 비계량 지표의 변별력은 '08~'10년까지 유지되다 '11년 상승함
- 준정부기관의 전체 계량지표의 변별력은 '08년~'10년까지 급격하게 하락했으며 '11년에 '09년 수준으로 회복됨

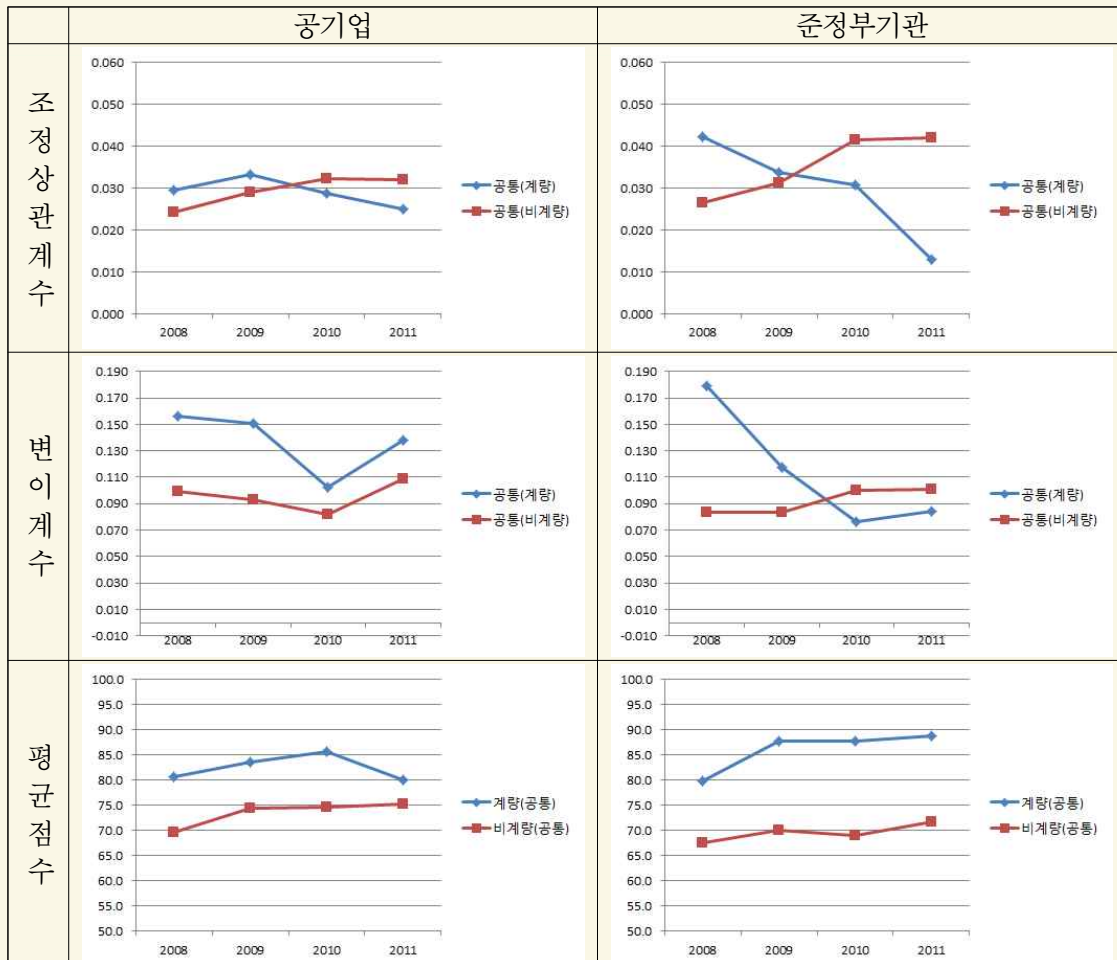
- 그와 반대로 전체 비계량지표의 변별력은 '08년 이후 꾸준히 상승해오고 있음

나) 공통부문 내 계량/비계량 지표별

<표 12> 공통부문 내 계량/비계량 지표별 조정상관계수 및 변이계수

			2008	2009	2010	2011
조정 상관계수	공기업	계량	0.030	0.033	0.029	0.025
		비계량	0.024	0.029	0.032	0.032
	준정부	계량	0.042	0.034	0.031	0.013
		비계량	0.026	0.031	0.042	0.042
변이계수	공기업	계량	0.156	0.151	0.102	0.138
		비계량	0.099	0.093	0.082	0.109
	준정부	계량	0.179	0.118	0.076	0.084
		비계량	0.083	0.083	0.100	0.101

<그림 9> 공통부문 내 계량/비계량 지표별 조정상관계수 및 변이계수



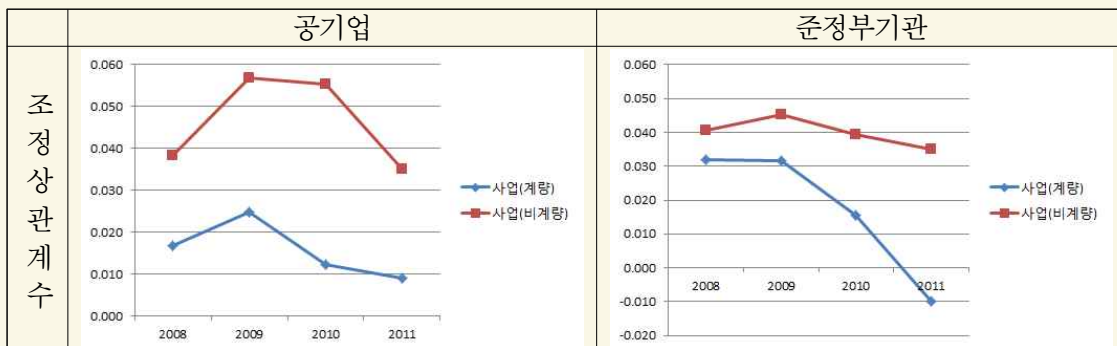
- 양 유형 모두 '08년에는 공통부문 중에서 계량지표가 총점에 갖는 영향력이 더 컸으나 '09년에서 '10년으로 넘어가면서 비계량지표가 추월함
 - 이런 역전현상은 준정부 기관에서 뚜렷하게 나타나며 '11년에는 공통부문 중 계량지표의 영향력이 크게 감소한 것을 볼 수 있음
 - 경영평가에서 공통부문의 계량지표의 가중치는 대체로 유지하되 공통부문의 비계량지표의 가중치를 매년 낮추어 '10~'11년에 가중치의 역전이 일어나는 것과는 반대되는 현상임
 - 공통부문 내에서 계량/비계량 지표의 영향력 추이는 전체 계량/비계량 지표의 영향력 추이와 유사한 형태의 움직임을 보임
- 양 유형 모두 공통부문 중 계량지표와 비계량 지표의 변별력 차이가 좁혀지고 있음
 - 공기업의 경우 여전히 공통부문 중 계량지표가 상대적으로 더 변별력이 있는 것으로 나타나 그 차이가 좁혀짐
 - 준정부기관의 경우 공통부문 중 계량지표의 변별력이 급격한 하락을 보이고 있으며, 비계량지표의 변별력이 소폭 상승하여 '10년부터는 변별력 수준이 역전됨
- 준정부기관의 공통부문의 계량지표의 영향력과 변별력이 지속적으로 크게 하락해 왔음

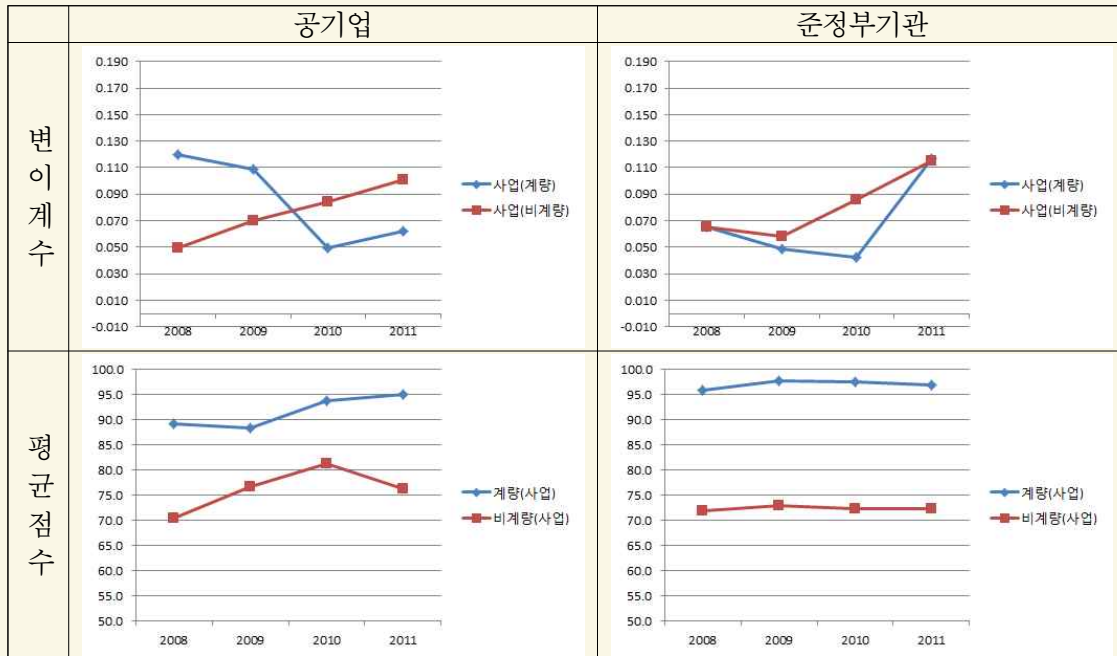
다) 사업부문 내 계량/비계량 지표별

<표 13> 사업부문 내 계량/비계량 지표별 조정상관계수 및 변이계수

			2008	2009	2010	2011
조정 상관계수	공기업	계량	0.017	0.025	0.012	0.009
		비계량	0.038	0.057	0.055	0.035
	준정부	계량	0.032	0.032	0.015	-0.01
		비계량	0.041	0.045	0.039	0.035
변이계수	공기업	계량	0.119	0.109	0.050	0.062
		비계량	0.049	0.070	0.085	0.101
	준정부	계량	0.065	0.048	0.042	0.117
		비계량	0.065	0.058	0.086	0.115

<그림 10> 사업부문 내 계량/비계량 지표별 조정상관계수 및 변이계수





- 사업부문내 계량/비계량 지표별 영향력은 기관 유형에 따라 크게 다른 추이를 보임
 - 공기업은 사업부문 내에서 계량 지표가 비계량 지표에 비해 영향력이 항상 더 크게 나타나며 이 차이가 준정부 기관에 비해서 매우 크게 나타남
 - 준정부기관도 사업부문 내에서 계량 지표가 비계량 지표에 비해 영향력이 항상 더 크게 나타나고 있으며 이 차이가 급격히 벌어지고 있음
 - '08년에는 두 부문의 차이가 크지 않았으나 이후 비계량 지표는 영향력을 일정수준 유지하고 계량 지표의 영향력이 급격히 하락하면서 차이가 벌어짐
 - 준정부 기관의 경우 사업부문 중 계량지표의 영향력이 '09년 이후로 급격하게 하락해왔으며, '11년에는 상관계수가 -0.01로 나왔는데, 상관계수가 0에 가깝다는 것은 해당지표가 총괄 평정과 상관관계가 없음을 의미함

- 사업부문 내 계량/비계량 지표의 변별력 추이는 기관 유형별로 상이한 모습을 보임
 - 공기업은 '08년에는 계량 지표의 변별력이 더 컸으나 '09~'10년에 부문 간 변별력 역전 현상이 보임
 - 비계량 지표의 변별력은 조금씩 꾸준히 상승하고 있으며, 계량지표의 변별력은 '08년부터 '09년까지 꾸준히 하락하다 '11년에 다시 약간 상승함
 - 준정부 기관은 '08년과 '11년에 사업부문 내 계량지표와 비계량 지표의 변별력 수준이 같았으며 '09~'10년에는 비계량 지표의 변별력이 크게 나타남

4) 세부 평가지표별 (2011년)

- ▮ '11년 전체 평가지표는 크게 리더십/책임경영, 경영효율, 주요사업 세 범주로 나뉘며 각각에 해당하는 세부지표들이 존재함
 - 리더십/책임경영 범주는 리더십, 책임경영, 국민평가, 사회적기여의 세부지표로 나뉨
 - 경영효율 범주는 업무효율, 조직 및 인적자원관리, 재무예산 및 성과, 보수 및 성과관리, 노사관리의 세부지표로 나뉨
- ▮ 각 세부지표별로 전체 경영실적 평가에 대한 영향력과 변별력을 보고자 함

<표 14> 공기업 세부지표 순위 (2011년)

순위	평가지표	가중치	조정 상관계수	순위	평가지표	가중치	변이계수
1	조직 및 인적자원관리	4	0.212	1	업무효율	8	0.312
2	책임경영	3	0.142	2	노사관리	3	0.188
3	리더십	5	0.141	3	책임경영	3	0.185
4	노사관리	3	0.091	4	조직 및 인적자원관리	4	0.166
5	업무효율	8	0.081	5	보수 및 성과관리	8	0.162
6	국민평가	5	0.075	6	국민평가	5	0.159
7	보수 및 성과관리	8	0.073	7	재무예산 및 성과	12	0.131
8	재무예산 및 성과	12	0.067	8	리더십	5	0.111
9	사회적 기여	7	0.061	9	사회적 기여	7	0.111

- 리더십 지표의 경우 영향력은 3위로 높은 편에 속하나 변별력은 8위로 낮은 편에 속함
- 재무예산 및 성과 지표는 각 8위, 7위로 영향력과 변별력이 낮은 축에 속함
- 사회적 기여 지표는 양측 모두 9위로 공기업의 영향력과 변별력이 낮게 나타남

<표 15> 준정부 기관 세부지표 순위 (2011년)

순 위	평가지표	가중치	조정상 관계수	순 위	평가지표	가중치	변이계 수
1	책임경영	3	0.249	1	책임경영	3	0.229
2	노사관리	3	0.191	2	업무효율	6	0.178
3	조직 및 인적자원관리	4	0.184	3	조직 및 인적자원관리	4	0.153
4	리더십	5	0.131	4	재무예산 및 성과	10~14	0.149
5	보수 및 성과관리	8	0.1	5	노사관리	3	0.103
6	사회적 기여	7	0.097	6	리더십	5	0.098
7	업무효율	6	0.073	7	국민평가	8	0.097
8	재무예산 및 성과	10~14	0.035	8	사회적 기여	7	0.077
9	국민평가	8	0.026	9	보수 및 성과관리	8	0.063

- 책임경영 지표는 양쪽 모두 1위로 준정부 기관 경영평가 결과에서 차지하는 영향력과 지표의 변별력이 모두 높은 편으로 나타남
- 조직 및 인적자원관리 지표 역시 양쪽 모두 3위로 나타남
- 보수 및 성과관리 지표는 영향력에서는 5위를 나타냈으나 변별력에서는 9위를 나타냄
- 재무예산 및 성과 지표는 영향력에서는 8위로 낮은 편에 속하나 변별력에서는 4위로 중간 수준으로 나타남
- 국민평가 지표는 각 9위, 7위를 기록해 준정부기관의 경영평가 결과에서 차지하는 영향력과 변별력 모두 낮은 수준으로 나타났음
- 양 유형의 기관 모두 재무예산 및 성과의 영향력이 낮게 나타남
- 국민평가의 경우 공기업이 준정부 기관에 비해 더 큰 영향을 받았고, 사회적 기여는 준정부기관이 공기업에 비해 더 큰 영향을 받음

5. 결론

▮ 경영평가제도 개선을 위해 가중치를 상승시킨 지표가 추가로 부여된 가중치만큼의 영향력을 발휘하지 못한 경우가 발생함

- '08~'10년 범주별로 비교해보면 경영성과범주의 가중치는 매년 상승하였으나 가중치를 감안한 영향력은 범주 중 가장 낮은 수준을 유지하거나 하락했고, 리더쉽범주의 가중치는 반대로 매년 하락하였으나 가중치를 감안한 영향력은 범주 중 가장 높은 수준을 유지하며 상승함
- 부문별 비교에서는 사업부문의 가중치는 매년 상승해왔으나 역시 가중치를 감안한 영향력은 오히려 하락했고, 공통부문의 가중치는 매년 감소해왔으나 가중치를 감안한 영향력은 유지되거나 상대적으로 완만하게 감소함
- 계량/비계량 지표별 비교에서는 계량지표의 가중치가 비계량지표의 가중치를 역전하였으나 가중치를 감안한 영향력은 반대로 비계량지표가 계량지표를 역전한 것으로 나타남

▮ 위에서처럼 영향력을 발휘하지 못한 지표의 변별력 추이를 살펴보았을 때 대체로 시간이 갈수록 변별력이 하락하거나 유지되고, 다른 지표에 비해 더 낮은 수준을 보임

- 범주별로 변별력을 비교했을 때 '08년에는 세 범주 모두 비슷한 수준이었으나 점차 차이가 벌어지고 있으며 경영성과범주의 변별력은 하락하고 있음
- 특히, 가중치의 상승과 영향력의 하락을 보인 준정부 기관의 경영성과 범주의 변별력은 하락하고 있음
- 부문별 변별력 수준에서는 기관유형이나 연도에 상관없이 사업부문이 공통부문보다 변별력이 상대적으로 낮으며 꾸준히 이러한 상태를 유지하고 있는 것으로 나타남
- 영향력에서 비계량 지표가 계량지표를 앞지른 것처럼 '09년에서 '10년으로 넘어갈 때 비계량 지표가 계량지표의 변별력을 역전하는 현상을 보임
- 이는 비계량지표의 변별력이 비슷한 수준을 유지하거나 상승하는 동안 계량지표의 변별력 하락하거나 상대적으로 덜 상승한 것이 주요한 원인으로 보임

▮ 가중치에 비해 제 영향력을 발휘하지 못한 지표는 대체로 가중치의 상승, 변별력의 하락(또는 상대 지표에 비해 낮은 수준) 현상과 함께 평균점수가 상승하거나 또는 상대 지표에 비해 높은 현상도 보이고 있음

- 공통부문보다는 사업부문의 평균점수가 높으며, 계량부문이 비계량 부문보다 평균점수가 높게 나타남
- 대체로 평가지표 간 평균점수 차이가 클수록 가중치를 감안한 영향력의 차이도 크게 나타남

참고문헌

- 곽채기·최종원·박영범, 『정부투자기관 경영평가제도의 문제와 개선방안』, 서울대학교행정대학원 한국정책지식센터, 2003
- 노웅래·박창수, 『산하기관 경영평가의 문제점과 개선방안』, 2006 정책자료집, 2006
- 공공기관연구센터, 공공기관의 주요사업부문 경영평가체계 개선방안 연구, 한국조세재정연구원, 2010
- 공기업·준정부기관 경영평가단, 공기업·준정부기관 경영평가 제도개선 연구, 2009
- 김규관, 정부산하기관 경영평가 제도의 운용실태, 감사원평가연구원, 2006
- 이오·유승현, 공공기관 경영평가제도의 문제점 및 개선방안 연구, 감사연구원, 2010

부록 : 상세 계산표

1. 평가범주 별

가. 조정상관계수표

1) 2008~2010년

범주	연도	공기업			준정부기관		
		상관계수	배점평균	조정계수	상관계수	배점평균	조정계수
리더십	2008	0.573	14.17	0.040	0.626	13.68	0.046
	2009	0.769	13.37	0.057	0.710	12.67	0.056
	2010	0.686	9.56	0.072	0.816	9.02	0.090
시스템	2008	0.721	15.72	0.046	0.651	15.35	0.042
	2009	0.716	24.15	0.030	0.766	26.40	0.029
	2010	0.697	25.02	0.028	0.761	26.12	0.029
성과	2008	0.722	37.61	0.019	0.864	34.34	0.025
	2009	0.887	42.74	0.021	0.830	41.33	0.020
	2010	0.788	49.15	0.016	0.698	45.94	0.015

2) 2011년

범주	공기업			준정부기관		
	부문 총점	배점평균	조정상관 계수	상관계수	배점평균	조정상관 계수
리더십/책임경영	0.397	16.01	0.025	0.591	19.38	0.030
경영효율	0.810	26.75	0.030	0.660	25.12	0.026
주요사업	0.504	39.99	0.013	0.643	37.03	0.017

나. 평가범주 별 변이계수표

1) 2008~2010년

범주	연도	공기업			준정부기관		
		배점평균	표준편차	변이계수	배점평균	표준편차	변이계수
리더십	2008	14.17	1.374	0.097	13.68	1.295	0.095
	2009	13.37	1.204	0.090	12.67	1.057	0.083
	2010	9.56	1.072	0.119	9.02	1.135	0.126
시스템	2008	15.72	1.656	0.105	15.35	1.441	0.094
	2009	24.15	1.856	0.077	26.40	1.784	0.068
	2010	25.02	1.842	0.074	26.12	2.050	0.078
성과	2008	37.61	3.631	0.097	34.34	3.988	0.116
	2009	42.74	4.319	0.101	41.33	3.170	0.077
	2010	49.15	2.889	0.059	45.94	2.595	0.056

2) 2011년

범주	공기업			준정부기관		
	득점(배점)평균	표준편차	변이계수	득점(배점)평균	표준편차	변이계수
리더십/책임경영	16.01	1.847	0.115	19.38	12.436	0.642
경영효율	26.75	3.032	0.113	25.12	1.953	0.078
주요사업	39.99	1.811	0.045	37.03	1.803	0.049

2. 부문별 및 계량/비계량별

가. 조정상관계수표

부문	계량/비계량	연도	공기업			준정부기관		
			상관계수	배점평균	조정계수	상관계수	배점평균	조정계수
공통	계량	2008	0.716	24.23	0.030	0.844	19.97	0.042
		2009	0.836	25.08	0.033	0.803	23.71	0.034
		2010	0.739	25.72	0.029	0.730	23.68	0.031
		2011	0.599	23.99	0.025	0.343	26.18	0.013
	비계량	2008	0.678	27.83	0.024	0.715	27.00	0.026
		2009	0.759	26.02	0.029	0.765	24.48	0.031
		2010	0.720	22.38	0.032	0.860	20.67	0.042
		2011	0.597	18.79	0.032	0.774	18.36	0.042
	총점	2008	0.947	52.06	0.018	0.974	46.97	0.021
		2009	0.950	51.09	0.019	0.954	48.19	0.020
		2010	0.942	48.10	0.020	0.957	44.35	0.022
		2011	0.786	42.69	0.018	0.782	44.46	0.018
사업	계량	2008	0.225	13.39	0.017	0.457	14.38	0.032
		2009	0.440	17.67	0.025	0.557	17.59	0.032
		2010	0.286	23.43	0.012	0.346	22.42	0.015
		2011	0.250	28.54	0.009	-0.172	18.00	-0.010
	비계량	2008	0.405	10.57	0.038	0.584	14.39	0.041
		2009	0.653	11.51	0.057	0.662	14.59	0.045
		2010	0.675	12.20	0.055	0.570	14.46	0.039
		2011	0.407	11.45	0.035	0.664	19.23	0.035
	총점	2008	0.440	23.95	0.018	0.676	28.77	0.023
		2009	0.662	29.17	0.023	0.747	32.18	0.023
		2010	0.661	35.63	0.019	0.745	36.89	0.020
		2011	0.504	39.99	0.013	0.643	37.03	0.017
전체	계량	2008	0.722	37.61	0.019	0.864	34.34	0.025
		2009	0.887	42.74	0.021	0.846	41.35	0.020
		2010	0.788	49.15	0.016	0.717	46.12	0.016
		2011	0.687	52.44	0.013	0.169	44.05	0.004
	비계량	2008	0.641	38.40	0.017	0.732	41.39	0.018
		2009	0.749	37.52	0.020	0.794	39.07	0.020
		2010	0.750	34.58	0.022	0.843	35.14	0.024
		2011	0.575	30.23	0.019	0.751	37.58	0.020

나. 부문별 및 계량/비계량별 변이계수표

부문	계량/비계량	연도	공기업			준정부기관		
			배점평균	표준편차	변이계수	배점평균	표준편차	변이계수
공통	계량	2008	19.97	3.122	0.156	19.97	3.574	0.179
		2009	23.71	3.569	0.151	23.71	2.794	0.118
		2010	25.72	2.632	0.102	23.68	1.806	0.076
		2011	23.99	3.320	0.138	26.18	2.208	0.084
	비계량	2008	27.00	2.679	0.099	27.00	2.246	0.083
		2009	24.48	2.281	0.093	24.48	2.037	0.083
		2010	22.38	1.837	0.082	20.67	2.065	0.100
		2011	18.79	2.040	0.109	18.36	1.849	0.101
	총점	2008	46.97	4.280	0.091	46.97	4.744	0.101
		2009	48.19	4.963	0.103	48.19	3.987	0.083
		2010	48.10	3.469	0.072	44.35	3.235	0.073
		2011	42.69	4.097	0.096	44.46	2.802	0.063
사업	계량	2008	14.38	1.718	0.119	14.38	0.939	0.065
		2009	17.67	1.921	0.109	17.59	0.850	0.048
		2010	23.43	1.164	0.050	22.42	0.946	0.042
		2011	28.54	1.776	0.062	18.00	2.103	0.117
	비계량	2008	14.39	0.709	0.049	14.39	0.938	0.065
		2009	11.51	0.802	0.070	14.59	0.844	0.058
		2010	12.20	1.031	0.085	14.46	1.246	0.086
		2011	11.45	1.155	0.101	19.23	2.215	0.115
	총점	2008	28.77	1.531	0.053	28.77	1.446	0.050
		2009	32.18	2.069	0.064	32.18	1.382	0.043
		2010	35.63	1.557	0.044	36.89	1.391	0.038
		2011	39.99	1.811	0.045	37.03	1.803	0.049
전체	계량	2008	34.34	3.631	0.106	34.34	3.988	0.116
		2009	41.35	4.319	0.104	41.35	3.049	0.074
		2010	49.15	2.889	0.059	46.12	2.271	0.049
		2011	52.44	3.573	0.068	44.05	2.878	0.065
	비계량	2008	41.39	3.284	0.079	41.39	2.943	0.071
		2009	39.07	3.012	0.077	39.07	2.668	0.068
		2010	34.58	2.691	0.078	35.14	2.947	0.084
		2011	30.23	2.931	0.097	37.58	3.860	0.103

3. 세부지표별

가. 조정상관계수표 (2011)

범주	세부지표	공기업			준정부기관		
		부문 총점 (A)	배점평 균 (B)	조정상 관계수 (A/B)	상관계 수 (A)	배점평 균 (B)	조정상 관계수 (A/B)
리더십/ 책임경영	리더십	0.571	4.04	0.141	0.490	3.74	0.131
	책임경영	0.314	2.21	0.142	0.511	2.06	0.249
	국민평가	0.357	4.74	0.075	0.205	7.87	0.026
	사회적 기여	0.349	5.72	0.061	0.565	5.85	0.097
경영효율	업무효율	0.470	5.77	0.081	0.362	4.99	0.073
	조직 및 인적자원관리	0.613	2.89	0.212	0.516	2.80	0.184
	재무예산 및 성과	0.606	9.07	0.067	0.292	8.41	0.035
	보수 및 성과관리	0.482	6.58	0.073	0.673	6.73	0.100
	노사관리	0.230	2.53	0.091	0.426	2.23	0.191

나. 세부지표별 변이계수표 (2011)

범주	세부지표	공기업			준정부기관		
		득점(배 점)평균	표준편 차	변이계 수	득점(배 점)평균	표준편 차	변이계 수
리더십/ 책임경영	리더십	4.04	0.450	0.111	3.74	0.366	0.098
	책임경영	2.21	0.409	0.185	2.06	0.471	0.229
	국민평가	4.74	0.755	0.159	7.87	0.764	0.097
	사회적 기여	5.72	0.638	0.111	5.85	0.453	0.077
경영효율	업무효율	5.77	1.801	0.312	4.99	0.887	0.178
	조직 및 인적자원관리	2.89	0.479	0.166	2.80	0.428	0.153
	재무예산 및 성과	9.07	1.193	0.131	8.41	1.250	0.149
	보수 및 성과관리	6.58	1.063	0.162	6.73	0.422	0.063
	노사관리	2.53	0.475	0.188	2.23	0.230	0.103