

공공기관 경영평가제도 변천과정 연구

「공운법」 제정 이후를 중심으로

2018.10



공공기관 경영평가제도 변천과정 연구

: 「공운법」 제정 이후를 중심으로

2018. 10

Kipf 한국조세재정연구원
공공기관정책연구센터

연구진

연구책임자

라영재 한국조세재정연구원 공공기관연구센터 소장

공동연구원

한국조세재정연구원 공공기관연구센터 평가연구팀

목 차

I. 서론	17
II. 공공기관 경영평가제도 개편방향	21
1. 2007년도 공공기관 경영평가제도 개편방향	21
2. 2008년도 공공기관 경영평가제도 개편방향	27
3. 2009년도 공공기관 경영평가제도 개편방향	44
4. 2010년도 공공기관 경영평가제도 개편방향	53
5. 2011년도 공공기관 경영평가제도 개편방향	62
6. 2012년도 공공기관 경영평가제도 개편방향	66
7. 2013년도 공공기관 경영평가제도 개편방향	68
8. 2014년도 공공기관 경영평가제도 개편방향	73
9. 2015년도 공공기관 경영평가제도 개편방향	79
10. 2016년도 공공기관 경영평가제도 개편방향	85
11. 2017년도 공공기관 경영평가제도 개편방향	90
III. 기관 평가제도의 변천	97
1. 기관 평가제도의 변화	97
2. 기관평가 대상기관의 변천	98
3. 기관평가 유형 분류체계의 변천	100
4. 기관평가 평가부문의 변천	102
5. 기관 평가지표의 변천	102
6. 기관평가지표 평가방법의 변천	158
7. 기관평가에 따른 사후관리제도의 변천	160

IV. 기관장 평가제도의 변천	166
1. 기관장 평가제도의 변화.....	166
2. 기관장 평가 대상기관의 변천.....	170
3. 기관장 평가 평가부문의 변천	179
4. 기관장 평가 평가지표의 변천.....	183
5. 기관장 평가지표 평가방법의 변천.....	222
6. 기관장 평가에 따른 사후관리제도 변천.....	234
7. 자율경영 기관평가.....	245
V. 상임감사·감사위원 평가제도의 변천.....	267
1. 상임감사·감사위원 평가제도의 변화.....	267
2. 상임감사·감사위원평가 대상기관의 변천.....	268
3. 상임감사·감사위원평가 평가부문의 변천.....	278
4. 상임감사·감사위원평가 평가지표의 변천.....	279
5. 상임감사·감사위원평가 평가방법의 변천.....	289
6. 상임감사·감사위원평가에 따른 사후관리제도의 변천.....	300
VI. 결론.....	301
참고문헌.....	304

표 목차

〈표 II-1〉 비상임이사·감사 직무수행실적 평가계획	23
〈표 II-2〉 2008년도 경영평가제도 주요 개편사항 대비표	26
〈표 II-3〉 2008년도 기관장 경영계획서 이행실적 평가지표 체계	32
〈표 II-4〉 2008년도 준정부기관 유형별 분류 변경	33
〈표 II-5〉 기관장 평가체계 간소화	34
〈표 II-6〉 2009년도 계량·비계량지표 가중치 개선 비교	39
〈표 II-7〉 2009년도 공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리 지표	41
〈표 II-8〉 2009년도 공공기관 경영실적평가 지표체계	42
〈표 II-9〉 기관장 경영계획서 이행실적 평가 가중치 변경안	44
〈표 II-10〉 기관장 경영계획서 이행실적 평가 5단계 평가등급	45
〈표 II-11〉 2010년도 계량지표 평가비중 확대	48
〈표 II-12〉 2010년도 비계량지표 평가등급별 환산점수 비교	49
〈표 II-13〉 2010년도 공공기관 경영실적평가 지표체계	50
〈표 II-14〉 2010년도 자율경영계획서 이행실적 평가 부문별 평가내용	54
〈표 II-15〉 2010년도 자율경영계획서 이행실적 평가 등급별 후속조치	55
〈표 II-16〉 2010년도 기관장 경영계획서 이행실적 평가 공공기관 선진화부문 지표 비교	57
〈표 II-17〉 2011년도 공기업·연기금형 기관 세분화	61
〈표 II-18〉 2014년도 기관장 경영성과협약 이행실적 평가지표	71
〈표 II-19〉 2014년도 목표설정방식 변경	72
〈표 II-20〉 2014년도 기타공공기관 경영평가 주요 평가내용	74
〈표 II-21〉 공기업 기관장 중기성과급제 성과급 지급율	84
〈표 II-22〉 2016년도 정부권장정책 세부 평가항목	86
〈표 II-23〉 2018년도 공공기관 경영평가제도 개편방안	92

〈표 II-24〉 2018년도 공기업·준정부기관 지표구성 및 배점 개편	93
〈표 II-25〉 2018년도 평가지표 개편안	95
〈표 III-1〉 연도별 공기업·준정부기관 경영평가제도 주요 개선 내용	97
〈표 III-2〉 공기업·준정부기관 경영평가 대상기관 수 변천	98
〈표 III-3〉 공기업·준정부기관 경영평가 대상기관 변천	99
〈표 III-4〉 공기업·준정부기관 유형분류체계 변천	101
〈표 III-5〉 공기업·준정부기관 평가부문 변천	102
〈표 III-6〉 2007년도 공기업 I 유형 경영평가 공통지표	103
〈표 III-7〉 2007년도 공기업 I 유형 종합경영부문 비계량 공통지표	104
〈표 III-8〉 2007년도 공기업 I 유형 경영관리부문 비계량 공통지표	105
〈표 III-9〉 2007년도 공기업 II 유형 경영평가 공통지표	106
〈표 III-10〉 2007년도 공기업 II 유형 종합경영부문 비계량 공통지표	107
〈표 III-11〉 2007년도 공기업 II 유형 경영관리부문 비계량 공통지표	107
〈표 III-12〉 2007년도 준정부기관 경영평가 공통지표	109
〈표 III-13〉 2007년도 준정부기관 종합경영부문 비계량 공통지표	109
〈표 III-14〉 2007년도 준정부기관 경영관리부문 비계량 공통지표	110
〈표 III-15〉 2008년도 공기업·준정부기관 공통지표	111
〈표 III-16〉 2007년도 및 2008년도 지표 비교	112
〈표 III-17〉 2008년도 리더십/전략 비계량 공통지표	114
〈표 III-18〉 2008년도 경영효율화 비계량 공통지표	115
〈표 III-19〉 2009년도 공기업·준정부기관 공통지표	117
〈표 III-20〉 2009년도 리더십/전략 비계량 공통지표	118
〈표 III-21〉 2009년도 경영효율화 비계량 공통지표	119
〈표 III-22〉 2010년도 공기업·준정부기관 공통지표	121
〈표 III-23〉 2010년도 리더십/전략 비계량 공통지표	122
〈표 III-24〉 2010년도 경영효율화 비계량 공통지표	123
〈표 III-25〉 2011년도 공기업·준정부기관 공통지표	125

〈표 III-26〉 2011년도 리더십·책임경영 비계량 공통지표	126
〈표 III-27〉 2011년도 경영효율 비계량 공통지표	127
〈표 III-28〉 2012년도 공기업·준정부기관 공통지표	128
〈표 III-29〉 2012년도 리더십·책임경영 비계량 공통지표	129
〈표 III-30〉 2012년도 경영효율 비계량 공통지표	130
〈표 III-31〉 2013년도 공기업·준정부기관(위탁집행형) 공통지표	131
〈표 III-32〉 2013년도 준정부기관(기금관리형) 공통지표	132
〈표 III-33〉 2013년도 리더십·책임경영 비계량 공통지표	133
〈표 III-34〉 2013년도 경영효율 비계량 공통지표	134
〈표 III-35〉 2014년도 공기업 공통지표	135
〈표 III-36〉 2014년도 준정부기관(위탁집행형) 공통지표	136
〈표 III-37〉 2014년도 준정부기관(기금관리형) 공통지표	137
〈표 III-38〉 2014년도 준정부기관(강소형) 공통지표	138
〈표 III-39〉 2014년도 경영관리 비계량 공통지표	139
〈표 III-40〉 2015년도 공기업 공통지표	141
〈표 III-41〉 2015년도 준정부기관(위탁집행형) 공통지표	142
〈표 III-42〉 2015년도 준정부기관(기금관리형) 공통지표	143
〈표 III-43〉 2015년도 준정부기관(강소형) 공통지표	144
〈표 III-44〉 2015년도 경영관리 비계량 공통지표	145
〈표 III-45〉 2016년도 공기업 공통지표	148
〈표 III-46〉 2016년도 준정부기관(위탁집행형) 공통지표	149
〈표 III-47〉 2016년도 준정부기관(기금관리형) 공통지표	150
〈표 III-48〉 2016년도 경영관리 비계량 공통지표	151
〈표 III-49〉 2017년도 공기업·준정부기관 공통지표	154
〈표 III-50〉 2017년도 경영관리 비계량 공통지표	155
〈표 III-51〉 비계량지표 평가방법 변천	158
〈표 III-52〉 계량지표 평가방법 변천	159
〈표 III-53〉 2017년도 계량지표 평가방법	159

〈표 III-54〉 2007년도 경영평가 직원 성과급 지급률	161
〈표 III-55〉 2008~2010년도 경영평가 직원 성과급 지급기준	161
〈표 III-56〉 2011~2015년도 경영평가 직원 성과급 지급기준	162
〈표 III-57〉 2016년도 공기업 경영평가 성과급 지급기준	162
〈표 III-58〉 2016년도 준정부기관 경영평가 성과급 지급기준	163
〈표 III-59〉 우수기관 선정기준 및 조치	164
〈표 III-60〉 부진기관 선정기준 및 조치	164
〈표 IV-1〉 사장경영계약 이행실적 평가단의 분과별 인원(1999~2006년도)	167
〈표 IV-2〉 기관장 평가제도 변천 요약	169
〈표 IV-3〉 경영실적평가지표 대상 기관 분류체계 변천(1983~2006년도)	171
〈표 IV-4〉 2007년도 기관장 평가 대상 기관	173
〈표 IV-5〉 2008년도 기관장 평가 대상 기관	174
〈표 IV-6〉 2009년도 기관장 평가 대상기관	174
〈표 IV-7〉 2010년도 기관장 평가 대상 기관	175
〈표 IV-8〉 기관장 평가대상의 변화(2007~2017년도)	178
〈표 IV-9〉 사장경영계약 이행실적 평가지표의 평가부문(1999~2006년도)	180
〈표 IV-10〉 기관장 평가 평가부문 변화(2007~2017년도)	182
〈표 IV-11〉 1999년도 사장평가 평가대상 기관별 평가부문 가중치	183
〈표 IV-12〉 1999년도 사장평가 종합경영부문 평가지표 및 평가내용	184
〈표 IV-13〉 2000년도 사장평가 진흥 및 서비스기관의 부문별 가중치	184
〈표 IV-14〉 2000년도 사장평가 건설 및 제조기관의 부문별 가중치	185
〈표 IV-15〉 2001년도 사장평가 계량 및 비계량 가중치	185
〈표 IV-16〉 2002년도 사장평가 계량 및 비계량 가중치	187
〈표 IV-17〉 2004년도 사장평가 계량 및 비계량 가중치	188
〈표 IV-18〉 2005년도 사장평가 계량 및 비계량 가중치	190
〈표 IV-19〉 2006년도 사장평가 평가지표 체계 및 내용	191
〈표 IV-20〉 사장평가 연도별 계량 및 비계량 가중치 배분	192

〈표 IV-21〉 2007년도 기관장 평가지표 체계 및 내용	193
〈표 IV-22〉 2008년도 기관장 평가의 내용	198
〈표 IV-23〉 2008년도 기관장 평가의 주요현안과제 평가내용 및 배점	199
〈표 IV-24〉 2008년도 기관장 평가의 선진화·경영효율화 세부과제 및 평가내용	200
〈표 IV-25〉 2008년도 기관장 평가 선진화·경영효율화 과제 수에 따른 가감점	201
〈표 IV-26〉 2009년도 기관장 평가부문 및 지표체계	201
〈표 IV-27〉 2008년도와 2009년도 기관장 평가지표 체계 비교	202
〈표 IV-28〉 2009년도 기관장 평가의 기관장 리더십부문 평가지표 및 내용	203
〈표 IV-29〉 2009년도 기관장 평가의 공공기관 선진화부문 평가지표 및 내용	204
〈표 IV-30〉 2009년도 기관장 평가의 기관 고유과제부문 평가지표 및 내용	206
〈표 IV-31〉 2008년도 및 2009년도 기관장 평가의 기관 고유과제부문 평가지표 변경 사항	207
〈표 IV-32〉 2009년도 및 2010년도 기관장 평가 평가지표 체계 변화	208
〈표 IV-33〉 2010년도 기관장 평가부문 및 지표체계	209
〈표 IV-34〉 2010년도 기관장 평가의 기관장 리더십부문 평가지표 및 내용	210
〈표 IV-35〉 2010년도 기관장 평가의 공공기관 선진화부문 평가지표 및 내용	212
〈표 IV-36〉 2010년도 기관장 평가의 기관 고유과제부문 평가지표 및 내용	214
〈표 IV-37〉 2011년도 기관장 평가의 지속발전사업 지표	216
〈표 IV-38〉 2011년도 기관장 평가의 기관유형별 평가방법 비교	216
〈표 IV-39〉 2011년도 기관장 평가 공기업·준정부기관(중소형기관 제외) 평가지표 구성	217
〈표 IV-40〉 2011년도 기관장 평가 중소형기관 평가지표 구성	217
〈표 IV-41〉 2011년도 기관장 평가 기타공공기관 평가지표 구성	218
〈표 IV-42〉 2014년도 기관장 경영성과 협약 이행실적 평가의 평가지표 구성	219
〈표 IV-43〉 2014년도 부채과다 및 방만경영 중점관리 대상기관의 기관장 평가지표 구성	220
〈표 IV-44〉 2014년도 기관장 평가 공통과제 평가지표의 세부내용	221
〈표 IV-45〉 2014년도 기관장 평가 성과과제 평가지표의 세부내용	222
〈표 IV-46〉 사장평가 계량지표 평가방법	223
〈표 IV-47〉 사장평가 비계량지표의 9등급 평가구간	223
〈표 IV-48〉 2007년도 비계량지표 9등급 평가구간	225

〈표 IV-49〉 기관장 평가의 비계량평가 점수 환산표	226
〈표 IV-50〉 2010년도 비계량 성과지표 유형	226
〈표 IV-51〉 2011년도 기관장 평가의 비계량지표 9등급 평점	227
〈표 IV-52〉 2014년도 기관장 평가 비계량지표의 3등급평가 및 9등급평가 평점	228
〈표 IV-53〉 기관장 평가 계량지표의 적정목표치 산정 방법	229
〈표 IV-54〉 목표대비 실적 평가방법	230
〈표 IV-55〉 2009년도 기관장 평가 계량성과지표 목표달성도 평가 기준	230
〈표 IV-56〉 기관장 평가 현안과제 복수의 계량 및 비계량 성과지표 평점 예시 (2009~2010년도)	232
〈표 IV-57〉 기관장 평가 2008년도 최종종합점수의 4단계 평가등급	233
〈표 IV-58〉 기관장 평가 2008년도 종합평가결과 분포	233
〈표 IV-59〉 기관장 평가 최종종합점수의 6단계 평가등급(2009~2010년도)	234
〈표 IV-60〉 2014년도 기관장 평가 최종종합점수의 3단계 평가등급	234
〈표 IV-61〉 연도별 정부투자기관 사장평가 인센티브(1999~2006년도)	236
〈표 IV-62〉 2007년도 공기업·준정부기관 기관장 평가 성과급 지급률	237
〈표 IV-63〉 2008년도 기관장 평가 성과상여급 지급률	239
〈표 IV-64〉 기관장 평가 성과상여급 지급률(2009~2010년도)	240
〈표 IV-65〉 기관장 평가 성과상여급 지급률(2011~2012년도)	241
〈표 IV-66〉 기관장 성과상여급 지급률(2013~2015년도)	241
〈표 IV-67〉 2016년도 기관장 경영평가 성과급 지급률	242
〈표 IV-68〉 기관장 평가 결과 인사조치 대상 기관(2008~2012년도)	244
〈표 IV-69〉 경영자율권 대상 기관(2010~2013년)	247
〈표 IV-70〉 경영자율권 확대 기관과 일반 공공기관의 비교	249
〈표 IV-71〉 기관별 경영자율권 확대 내용(2010~2011년)	250
〈표 IV-72〉 기관별 경영자율권 확대 내용(2012~2013년)	251
〈표 IV-73〉 2010년도 자율경영계획서 이행실적평가 부문별 평가내용	252
〈표 IV-74〉 2010년도 자율경영계획서 이행실적 평가 평가부문 및 지표체계	253
〈표 IV-75〉 2010년도 자율경영계획서 이행실적 평가 고유성과과제 평가지표 및 내용	253

〈표 IV-76〉 2010년도 자율경영계획서 이행실적 평가 공통과제 평가지표 및 내용	254
〈표 IV-77〉 2010년도 자율경영계획서 이행실적 평가 기관별 고유성과목표	255
〈표 IV-78〉 2011년도 이후 자율경영계획서 이행실적 평가 각 범주별 평가내용	255
〈표 IV-79〉 2011년도 이후 자율경영계획서 이행실적 평가 평가부문 및 지표체계	256
〈표 IV-80〉 2011년도 이후 자율경영계획서 이행실적 평가 고유성과과제 평가지표 및 내용	256
〈표 IV-81〉 2011년도 이후 자율경영계획서 이행실적 평가 공통과제 평가지표 및 내용	257
〈표 IV-82〉 2010년도 및 2011년도 경영자율권 평가지표체계 비교	258
〈표 IV-83〉 2011년도 자율경영계획서 이행실적 평가 기관별 고유성과목표	259
〈표 IV-84〉 2012년도 자율경영계획서 이행실적 평가 기관별 고유성과목표	259
〈표 IV-85〉 2013년도 자율경영계획서 이행실적 평가 기관별 고유성과목표	260
〈표 IV-86〉 2010년도 자율경영계획서 이행실적 평가 3등급 비계량평가 점수 환산표	261
〈표 IV-87〉 2010년도 자율경영계획서 이행실적 평가 6등급 비계량평가 점수 환산표	261
〈표 IV-88〉 2011년도 이후 자율경영계획서 이행실적 평가 9등급 비계량평가 점수 환산표	262
〈표 IV-89〉 목표대비 실적 평가방법	262
〈표 IV-90〉 자율경영계획서 이행실적 평가 종합점수의 3단계 평가등급	263
〈표 IV-91〉 자율경영계획서 이행실적 평가 등급별 후속조치	264
〈표 V-1〉 2013년 상임감사평가 제도개편 전후의 특징 비교	267
〈표 V-2〉 2007년도 평가유형별 상임감사 평가대상기관	268
〈표 V-3〉 2008년도 평가유형별 상임감사 평가대상기관	269
〈표 V-4〉 2009년도 평가유형별 상임감사 평가대상기관	270
〈표 V-5〉 2010년도 평가유형별 상임감사 평가대상기관	271
〈표 V-6〉 2011년도 평가유형별 상임감사 평가대상기관	272
〈표 V-7〉 2012년도 평가유형별 상임감사 평가대상기관	273
〈표 V-8〉 2014년도 평가유형별 상임감사 평가대상기관	274
〈표 V-9〉 2015년도 평가유형별 상임감사 평가대상기관	275
〈표 V-10〉 2016년도 평가유형별 상임감사 평가대상기관	275
〈표 V-11〉 2017년도 평가유형별 상임감사 평가대상기관	276

〈표 V-12〉 평가연도별 상임감사·감사위원평가 대상기관 변화	277
〈표 V-13〉 상임감사평가 지표체계 비교(2007~2009년도)	279
〈표 V-14〉 2007년도 상임감사평가 평가내용	280
〈표 V-15〉 2008년도 상임감사평가 평가내용	281
〈표 V-16〉 2009년도 상임감사평가 평가내용	282
〈표 V-17〉 2009년도 및 2010년도 상임감사평가 지표체계 비교	283
〈표 V-18〉 2010년도 상임감사평가 평가내용	284
〈표 V-19〉 상임감사평가 지표체계 비교(2010~2012년도)	285
〈표 V-20〉 2011년도 상임감사평가 평가내용	286
〈표 V-21〉 2012년도 상임감사평가 평가내용	287
〈표 V-22〉 상임감사평가 지표체계 비교(2014~2017년도)	288
〈표 V-23〉 상임감사평가 평가내용(2014~2017년도)	289
〈표 V-24〉 2007년도 상임감사평가 비계량지표 평가근거	291
〈표 V-25〉 2007년도 상임감사평가 비계량평가 등급구분	291
〈표 V-26〉 2007년도 상임감사평가 비계량지표 설문조사 항목	292
〈표 V-27〉 2007년도 상임감사평가의 상임인 감사위원에 대한 설문조사 항목	292
〈표 V-28〉 2008년도 상임감사평가 비계량지표 평가관점	293
〈표 V-29〉 2008년도 상임감사평가 비계량지표 평가등급	294
〈표 V-30〉 2008년도 상임감사평가 비계량지표 평가등급별 점수표	294
〈표 V-31〉 2008년도 상임감사평가 종합등급과 수준정의	295
〈표 V-32〉 2008년도 대비 2009년도 상임감사평가 비계량지표 평가방법 변동사항	296
〈표 V-33〉 2009년도 및 2010년도 상임감사평가 비계량지표 평가등급별 점수표	297
〈표 V-34〉 2011년도 상임감사평가 비계량지표 세부평가내용별 가중치	297
〈표 V-35〉 2011년도 상임감사평가 비계량지표 평가등급 및 등급별 환산점수 변경내용	298
〈표 V-36〉 2011년도 상임감사평가 비계량지표 등급별 점수구간	298
〈표 V-37〉 상임감사평가 종합평가등급(2014~2017년도)	299
〈표 V-38〉 상임감사평가 결과에 따른 성과급 지급한도(2007~2012년도)	300

그림 목차

[그림 II-1] 공공기관 경영평가정보시스템 개념도.....	30
[그림 IV-1] 2008년도 기관장 평가의 평가지표 구조	196

I. 서론

- 2018년 현재 「공공기관의 운영에 관한 법률」(이하 「공운법」)에 근거해서 공공기관으로 지정된 공공기관의 수는 338개이고 예산총액은 641.5조원에 이룸
 - 공공기관의 숫자, 총예산이나 인력 규모로 본다고 해도 공공기관이 국민경제에 차지하는 비중이 매우 크다는 점을 알 수 있음
 - 또한 국가인프라 구축과 운영, 필수 공공서비스의 공급과 전달 등 공공기관의 역할과 기능 또한 국가의 역할이라는 측면에서 보면 공공기관은 국민이나 기업과 점점에서 공공서비스를 수행하고 있다고 볼 수 있음
 - 최근 저출산 고령화, 소득불평등의 심화, 저성장시대의 도래로 인하여 적기에 시장에서 감당하기 어려워져 국가가 책임을 지어야만 하는 새로운 공공서비스를 제공해야만 하는 공공의 영역과 분야는 증가하고 있음
 - 그러나 대부분 공공기관은 공공성을 목적으로 설립되었지만 조직의 안정성으로 인하여 운영의 비효율성이 발생할 가능성도 상존하고 있으며, 당초 설립목적으로 한 공공사업의 효과성이 달성되고 있는가를 지속적으로 정부나 국회로부터 평가를 받고 환류해야 하는 소위 ‘복대리인(復代理人) 문제’를 숙명적으로 가지고 있음

- 1984년 당시 정부투자기관(현재 대부분 공기업)의 사후 실적평가를 위해서 도입된 경영(실적)평가제도는 34년 기간 동안 평가대상기관, 평가종류, 평가유형, 평가지표체계, 경영평가성급, 평가단 구성 등에서 지속적인 변화와 발전이 있었음
 - 공공기관 경영평가제도의 변화가 전두환 정부, 김영삼 정부, 김대중 정부, 노무현 정부, 이명박 정부, 박근혜 정부의 정책적 기조와 방향을 반영하고 있기는 하지만 공공기관을 둘러싼 환경변화에 따라서 공공기관에 요구되는 기능과 역할을 경영평가지표와 세부적인 평가내용에 반영되어 왔다고도 볼 수 있음
 - 또한 이론적으로도 1980년대 이후 신공공관리론(NPM)의 영향으로 인하여 정부

나 공공기관에서 조직이나 개인차원의 성과관리와 평가를 강화해야만 한다는 국내외적인 학술적 논의를 적극적으로 받아들이면서 평가지표의 변경과 계량적 평가방법이나 경영평가성과급이 강화되는 간접적인 계기가 되기도 하였음

- 2009년 「공운법」 제정으로 체계적, 통합적 공공기관 연구의 필요성이 대두되었고, 공공기관 지정·유형구분, 총인건비 관리, 임금체계 개편, 중장기재무관리계획 수립, 인력관리, 경영평가, 혁신 등 각종 공공기관 관리정책의 전문적 지원을 위해서 한국조세연구원(현재 한국조세재정연구원)의 산하에 ‘공공기관정책연구센터(현재 공공기관연구센터)’를 설립하게 되었음
- 공공기관연구센터의 첫 작업으로 『공공기관 경영평가제도 변천과정 연구』(2010년 12월)를 발간하였음
 - 공공기관 경영평가제도가 처음 논의한 1983년부터 2010년 당시까지 공공기관 평가대상기관, 경영평가유형 분류, 경영평가부문, 비계량지표와 계량지표의 가중치, 경영평가지표, 평가방법의 변천과정을 정리하고 있고 그 변천과정에서 특정적 사항을 1983~2003년까지 1기, 2004~2006년까지 2기, 2007~2010년까지를 3기로 변천의 시기를 나누어서 기술하였음
 - 공공기관을 규율하는 관련 법률이 제정된 시기를 기준으로 공공기관 경영평가제도의 변천을 세개의 시기로 나누어 분석하였으며, 제1기에는 「정부투자기관 관리기본법」(일명 「정투법」)이었고 제2기는 「정부투자기관관리기본법」과 「정부산하기관관리기본법」(일명 「정산법」)이었으며, 제3기는 앞의 「정투법」과 「정산법」이 통합된 현재의 「공공기관의 운영에 관한 법률」(일명 「공운법」)이 시기구분의 기준이었음
- 2010년 『공공기관 경영평가제도 변천과정 연구』가 발간된 이후에도 2013년 『공공기관 경영평가제도의 변천연구(Ⅱ)』가 발간되었고 2015년에는 『공공기관 경영평가 30년: 회고와 전망』을 발간하기도 하였음
- 그러나 2011년 이후 현재까지도 경영평가제도는 경영평가 종류, 경영평가대상기관, 경영평가지표체계, 경영평가성과급, 계량지표와 비계량지표 가중치, 경영평가방법, 경영평가단 등에서 매년 변화가 있었음
 - 매년 두번 발간된 『공공기관 경영평가편람』과 『공공기관 경영평가편람(수정)』

을 통해서 평가종류, 평가대상기관, 평가지표체계, 평가방법을 확인할 수 있고, 경영평가가 실시된 후 발간된 『공공기관 경영실적 평가보고서』에서 공공기관별 경영평가 득점, 평가지표별 평가의견을 확인할 수 있으며, 아울러 공공기관 경영평가단 구성과 일정을 확인할 수 있음

- 공공기관의 1년간의 경영실적을 정리하여 공공기관 경영평가단에 제출하는 『공공기관별 경영실적보고서』가 공공기관의 입장에서 1년간 경영실적을 정리한 것이라면 『공공기관 경영평가보고서』는 전문가의 입장에서 경영실적에 대한 평가 기준에 근거한 득점과 잘한 점과 못한 점, 개선사항을 정리한 보고서임

□ 우리나라에서 하나의 제도가 매년 수정되고 정책환경의 변화에 따라서 평가요소가 변경되는 경우는 그리 많지 않을 것임

○ 신제도주의(New Institutionalism) 이론에 따르면 공공기관 경영평가라는 제도가 어떤 특정 시기에 대폭 변화하기도 하지만 평가대상기관, 평가지표체계, 경영평가 성과급은 평가제도가 강화되는 방향으로 변화하고 있다고 볼 수 있음

- 그러나 공공기관연구센터가 2010년 발간한 『공공기관 경영평가제도 변천과정 연구』는 랭케가 말하는 있는 그대로의 역사를 기록한 것으로서 1984년부터 2010년간 공공기관 경영평가편람과 경영평가보고서를 정리하여 특징을 시기별로 분석해 놓았음

□ 매년 평가제도가 변화하게 된 정책적 배경이나 취지를 정부 자료를 통해서 정리하여 둘 필요가 있음

○ 2017년 문재인정부가 출범하면서 국정과제에서 사회적 가치를 반영한 공공기관 경영평가제도 개편을 예고하였고 이에 따라 2018년도 공공기관 경영평가지표체계가 개편된 바 있음

- 2010년 이후 이명박, 박근혜 정부에서도 공공기관 관리정책의 중점과제를 공공기관 경영평가지표나 평가방법에 반영하였다고 볼 수 있으므로 그 변화 배경과 취지를 정리할 필요가 있었음

○ 평가지표체계, 계량지표와 비계량지표의 가중치 변화 등은 명시적 정부정책 변화와 연계되어 있기 때문에 정부 자료를 통해서 사실관계를 정리해 보았음

- 특히 공공기관연구센터는 2011년 이후 현재까지도 매년 변화하고 있는 공공기관 경영평가제도를 있는 사실 그대로의 평가종류, 평가대상기관, 평가지표체계를 정리할 필요가 있었음

- 최근 World Bank, IDB를 통해서 저개발국가의 국영기업, 공기업의 경영실적의 성과관리제도로써 우리나라의 공공기관 경영평가제도의 지표체계, 평가방법, 평가제도 운영 등 구체적 사항에 대한 기술지원 요구가 증가하고 있음
- 지난 『공공기관 경영평가 30년: 회고와 전망』을 통해서 경영평가제도 도입의 역사적, 시대적 배경을 이해할 수 있다면 이번 발간하는 『공공기관 경영평가제도 변천과정 연구: 「공운법」 제정 이후를 중심으로』에서는 중범위적으로 매년 공공기관 경영평가제도 변화 배경과 평가요소별 변화 내용을 동시에 정리하고 있어서 공공기관 경영평가제도 및 세부평가지표 변화의 배경과 내용을 이해할 수 있다는 측면에서 분석의 의의를 찾을 수 있을 것임
 - 다만 정부의 공공기관 관리정책이라는 제도적 틀 안에서 공공기관의 경영평가의 제도변화를 설명하는 데 있어서 미시적인 차원에서 경영평가 지표체계나 평가방법의 변화만으로 공공기관의 성과와 책임성을 제고할 수 있는 제도개편 또는 제도개혁인지는 다시 한번 깊은 성찰이 필요하다고 생각되며, 공공기관 내·외부 지배구조 개혁과 연계해서 현재 공공기관의 경영평가제도의 모습도 변화할 수 있다는 점을 명심해야 할 것 같음
 - 그럼에도 불구하고 과거 30여년 진화하고 발전한 공공기관 경영평가제도도 평가철학과 이론적 변화에 기반을 두고 실용적으로 맞춤형 평가가 가능하도록 공공기관 경영평가제도를 개편해야 하며, 그러기 위해서 2010년도 『공공기관 경영평가제도 변천과정 연구』에 이어서 이번 연구가 최근 경영평가제도 및 평가지표 변화를 이해하는 기초적인 연구 자료로서 활용되기를 기원해 봄

II. 공공기관 경영평가제도 개편방향

1. 2007년도 공공기관 경영평가제도 개편방향

가. 공기업·준정부기관 비상임이사·감사 직무평가 실시¹⁾

- 2007년 5월 공공기관운영위원회(이하 '공운위')는 「공기업·준정부기관 비상임이사·감사 직무수행실적 평가계획」을 심의·의결함
 - 본 평가계획은 공기업·준정부기관 비상임이사·감사 등의 직무수행실적 평가를 위한 평가기준과 방법, 절차 등을 규정하고 있음
 - 비상임이사·감사에 대한 직무수행실적 평가를 통해 공공기관의 내부 견제시스템을 활성화하고, 경영의 투명성과 효율을 제고하고자 함
- 비상임이사에 대한 직무수행실적 평가는 재임 중 실적에 대하여 임기 중 1회 실시하도록 함
 - 이사회 기여도, 의사결정의 합리성, 조직운영 기여도, 정부정책 부합성 등 평가
 - 평가결과는 3등급으로 구분하고 임명(제청)권자에게 통보하여 연임·해임 등 인사판단의 근거로 활용
- 상임감사 평가는 당해연도의 직무수행실적을 다음연도 3~6월에 기관 및 기관장 경영평가와 함께 실시하도록 함
 - 평가내용은 자체감사의 적정성, 외부 감사결과, 경영실적 평가결과 등으로 경영평가단 등 객관적인 외부 전문가에 의해 평가
 - 평가결과는 성과급 지급률 결정과 연임·해임 등 인사판단의 근거자료로 활용
 - 비상임감사의 경우 비상임이사에 준하여 임기 중 1회 평가

1) 이하의 내용은 기획예산처 보도자료, 「공기업·준정부기관 비상임이사·감사 직무평가 실시」, 2007.5.16의 내용을 참고하여 작성하였음

나. 「공기업·준정부기관의 2007년도 경영실적 평가기준·방법」 의결²⁾

- 2007년 8월 공운위는 「공기업·준정부기관의 2007년도 경영실적 평가기준·방법」을 심의·의결함
 - 「공운법」 시행으로 공공기관 분류체계가 변경됨에 따라 2006년 말에 수립된 경영실적 평가기준 및 방법을 새로운 분류체계에 부합하도록 수정하여 체계적·효율적인 경영성과 관리가 가능하도록 함
 - 14개 투자기관과 75개 산하기관을 공기업 24개, 준정부기관 77개로 분류하여 총 101개로 조정
 - 공기업에는 기존 투자기관 11개, 민영화 대상기관 3개, 기존 산하기관 10개가 포함되며, 종전 정부투자기관 경영평가체계를 적용해온 14개 공기업을 공기업 I 유형으로, 종전 정부산하기관 경영평가체계를 적용해온 10개 공기업을 공기업 II 유형으로 구분
 - 준정부기관에는 기존 산하기관 74개와 기존 투자기관 3개가 포함되며, 기존 정부산하기관 중 10개 기관이 공기업으로 변경지정됨에 따라 8개 유형을 6개³⁾ 유형으로 조정
 - 기관장 평가대상을 기존 14개 정부투자기관에서 101개 공기업·준정부기관으로 대폭 확대하여 기관장의 기관 경영성과 향상을 위한 적극적인 노력 촉진
 - 주요사업은 계획수립, 집행, 성과달성 등 추진단계별 과정에 따라 평가하여 중장기적 성과 제고를 위한 노력 등 평가 강화
 - 단기실적 위주의 평가에서 벗어나 과정과 결과를 객관적으로 파악하고, 과정상의 문제를 차년도 계획에 환류할 수 있는 체계를 마련

2) 이하의 내용은 기획예산처 보도자료, 「공기업·준정부기관 감사기준 제정·시행」, 2007.8.21과 기획예산처, 『공기업·준정부기관의 2007년도 경영실적평가편람』, 2007의 내용을 참고하여 작성하였음

3) 감사·검증, 문화·국민생활, 산업진흥 I, 산업진흥 II, 교육훈련·연구지원, 연·기금운용

다. 「공기업·준정부기관 비상임이사·감사 직무수행실적 평가계획 수정안」 의결⁴⁾

- 2007년 10월 공운위는 「공기업·준정부기관 비상임이사·감사 직무수행실적 평가계획 수정안」을 심의·의결함
 - 비상임이사와 감사의 책임성을 더욱 강화하기 위하여 ‘수시평가’의 근거를 마련하고, 「공기업·준정부기관 감사기준」 제정·시행(2007년 9월)에 따른 감사의 의무와 책임, 감사방법 및 절차에 관한 사항을 평가지표에 추가하는 등 5월에 확정된 평가계획을 일부 보완
 - 이러한 평가계획에 근거하여 2008년 8월 이전에 임기가 만료되는 비상임이사와 비상임감사를 대상으로 2008년 1월에 최초 평가를 실시하고, 상임감사 평가는 2008년 3~6월에 기관·기관장 경영평가와 함께 실시

〈표 II-1〉 비상임이사·감사 직무수행실적 평가계획

구분	비상임이사	상임감사	비상임감사
평가대상	• 비상임이사 중 16개월 이상 재임자	• 상임감사 및 감사위원	• 비상임감사 중 16개월 이상 재임자
평가주기	• 임기 중 1회 (필요시 수시평가)	• 1년(필요 시 수시평가)	• 임기 중 1회 (필요시 수시평가)
평가시기	• 3~8월 임기만료 : 1월 • 9~2월 임기만료 : 7월	• 차년도 3.20.~6.20.	• 3~8월 임기만료 : 1월 • 9~2월 임기만료 : 7월
평가기준	<ul style="list-style-type: none"> • 이사회 기여도 - 이사회 활동참여도 - 안전심의 및 정책제안 실적 • 합리적 의사결정 • 조직운영 기여도 • 정부정책 부합성 	<ul style="list-style-type: none"> • 감사활동의 적정성과 직무성과 - 감사 및 감사부서의 전문성·독립성·윤리성 - 내부감시제도 운영의 적정성 - 외부감사 대응의 적정성 및 외부감사결과 - 내부감사운영실적및 성과 - 투명·윤리경영 노력 • 경영실적 평가결과 • 감사위원회 기여도 	<ul style="list-style-type: none"> • 내외부 감사결과 - 내부, 감사원, 주무부처 외부회계감사 등 감사결과 및 조치실적 • 조직운영 기여도
결과활용	• 인사판단 근거자료	• 인사판단 근거자료 • 성과급 지급률 결정	• 인사판단 근거자료

자료: 기획예산처 보도자료, 「내년부터 비상임이사·감사 직무수행실적평가 실시」, 2007.10.16.

4) 이하의 내용은 기획예산처 보도자료, 「내년부터 비상임이사·감사 직무수행실적평가 실시」, 2007.10.16의 내용을 참고하여 작성하였음

라. 「공공기관 경영평가제도 혁신방안」 마련 추진⁵⁾

- 기획예산처는 2007년 4월 「공운법」 시행으로 그동안 따로 시행되던 정부투자기관 경영평가와 정부산하기관 경영평가가 공기업·준정부기관 경영평가로 일원화되는 것을 계기로 공공기관 경영비효율을 체계적으로 개선하기 위하여 경영평가제도의 실효성을 제고하는 방안을 마련하기로 하였으며, 관련 연구용역 결과를 제출받음
 - 경영평가지표가 기능 중심으로 구성되어 경영상 문제점이 평가결과로 나타나기 어렵고, 순위·점수에 따른 성과급 지급으로 본질적인 경영개선보다는 기관 간 경쟁만 부추겼다는 지적이 있었음
 - 앞으로는 경영평가지표를 경영과정에 따라 순차적으로 구성(리더십·전략, 경영시스템, 경영성과)하여 경영상 어느 부분에 문제가 있는지를 정확히 파악할 수 있도록 제도를 개선하는 것이 바람직하다는 의견이 제시됨
 - 평가제도 개편을 통해 경영상 문제점을 보다 명확히 드러내도록 할 경우 공공기관의 경영혁신 노력이 가속화되고 서비스 개선노력도 강화될 것으로 기대

- 평가지표의 개선과 더불어 기관 간 과열경쟁 해소를 위하여 평가결과를 현행 점수 발표방식에서 등급제로 전환하고, 평가지표를 핵심지표로 간소화하고 지표별 평가내용을 상세히 정의하며, 지표별 평가기준은 경영성과 이외에 해당 기관이 우수한 성과를 창출할 수 있는 경영시스템을 갖추고 있는지를 종합적으로 평가하도록 변경하는 등 다수의 제도개선 사항이 제시됨

- 기획예산처는 이러한 혁신방안에 대하여 의견수렴(공청회 등), 모의평가 등을 시행하는 보완과정을 거쳐 최종안을 마련하고, 2008년도 공기업·준정부기관 경영평가편람에 반영하기로 함

5) 이하의 내용은 기획예산처 보도자료, 「공공기관 경영평가제도 혁신방안(시안) 마련」, 2007.10.31의 내용을 참고하여 작성하였음

마. 「2008년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가기준·방법」 의결⁶⁾

- 2007년 12월 공운위는 「2008년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가기준·방법」을 심의·의결함
 - 주요 제도개편 사항으로는 첫째, 경영성과 및 경영합리화에 대한 평가비중을 대폭 확대함
 - 경영성과(계량지표)에 대한 평가비중을 30~40%에서 40~45%로 확대하고, 경영효율성(노동·자본생산성) 및 방만경영 견제(인건비인상률 등) 관련 평가비중을 16~25점에서 21~26점으로 확대
 - 기능별로 구성된 평가지표(종합경영—주요사업—경영관리)를 경영과정에 따라 재구성(리더십·전략—경영시스템—경영성과)하여 해당 기관의 경영성과와 우수·부진사항 등을 명확히 제시
 - 둘째, 경영평가지표의 구체화 등을 통해 평가신뢰성을 제고함
 - 그동안 모호했던 비계량지표에 대한 평가기준을 ‘해당 분야에 대한 체계적 시스템 구축여부’, ‘실행방법의 타당성’, ‘개선정도’ 등으로 구체화하고, 지표별 평가과정에 대한 점검을 의무화하여 오류 발생 최소화
 - 셋째, 경영평가제도의 운영을 효율화함
 - 평가결과를 점수·순위가 아닌 등급화하여 과당경쟁을 완화하고, 기관장 평가시 기관평가 지표를 활용하여 평가중복 해소
 - 넷째, 경영평가제도 운영상 책임성을 강화함
 - 실적제출, 평가, 집계 등 전 과정을 전산 시스템화하여 관리하고, 경영평가 과정에 대한 매뉴얼을 개발·보급하여 평가품질을 제고하며, 인건비 등 주요 지표 실적에 대한 기획예산처의 점검을 강화

6) 이하의 내용은 기획예산처 보도자료, 「공공기관 경영실적평가제도 개편안 확정」, 2007.12.26의 내용을 참고하여 작성하였음

〈표 II-2〉 2008년도 경영평가제도 주요 개편사항 대비표

구분	현행	개편
공공기관 성과향상 유도	<ul style="list-style-type: none"> • 기능별 지표 - 종합경영—주요사업—경영관리 3개 부문 • 하나의 지표에 과정과 성과를 모두 평가 - 예시) 「...노력과 성과」(5점) - 성과비중 30~40% 	<ul style="list-style-type: none"> • 경영 과정별 지표 - 리더십·전략(계획)—경영시스템(집행)—경영성과(결과) 3개 부문 • 과정과 성과를 별도의 지표로 분리하고 성과평가비중 확대 - 예시) 「...노력」(2점), 「...성과」(3점) - 성과비중 40~45%
경영평가 객관성 제고	<ul style="list-style-type: none"> • 비계량지표 평가 시 구체적 기준 모호 - '아주 우수', '우수', '보통' 등으로 9단계 등급화 	<ul style="list-style-type: none"> • 비계량지표 평가 시 평가기준을 구체화 - ① 체계적 경영시스템 구축, ② 경영개선 추진의 일관성, ③ 학습과 혁신을 통한 개선정도를 6단계로 등급화
검증절차 신설	<ul style="list-style-type: none"> • 검증절차 부재 	<ul style="list-style-type: none"> • 단계별·지표별 필수점검사항 확인 의무화
서열화 부작용 방지	<ul style="list-style-type: none"> • 순위와 점수 발표로 기관 간 서열화 등 부작용 발생 - 평가결과는 점수와 순위로 제시 - 0.1점 차이에도 순위와 성과급 차이 	<ul style="list-style-type: none"> • 6단계 등급으로 발표하여 서열화에 따른 부작용 방지 - 평가결과는 경영수준으로 제시 - 유사한 수준인 경우 동일한 등급 부여
중복평가 해소 및 지표 간소화	<ul style="list-style-type: none"> • 기관장 평가, 기관평가를 별개로 평가 • 과다한 세부평가지표 	<ul style="list-style-type: none"> • 기관평가중 리더십 관련지표로 기관장 평가 • 지표를 간소화하고 개별지표 정의를 명확히 규정 - 공통비계량지표 : 27→12개
평가제도 운영상 책임성 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 표준화된 절차 없이 경영평가단이 평가 	<ul style="list-style-type: none"> • 평가과정을 매뉴얼화하고 전산화 - 평가절차와 주요점검사항 매뉴얼화 - 기관실적 제출, 평가단 평가 등 경영평가 전 과정을 전산시스템화

자료: 기획예산처 보도자료, 「공공기관 경영실적평가제도 개편안 확정」, 2007.12.26.

2. 2008년도 공공기관 경영평가제도 개편방향

가. 「공공기관 기관장 계약경영제」 실시⁷⁾

- 2008년 5월 기획재정부는 경영계획서에 의한 기관장 채용·평가를 통하여 공공기관 경영을 효율화하기 위한 ‘공공기관 계약경영제’를 마련함
 - 「공운법」 시행으로 공공기관장의 경영책임 확보를 위한 제도적 틀을 구축하였으나 실제 운영성과는 미흡한 측면이 있었음
 - 기관장 경영계약 체결과 관련하여 기관장 임명 시 경영목표를 포함한 경영계약을 주무부처 장관과 체결토록 하고 있으나, 연도별 경영계획서가 작성되지 않고, 경영목표가 중장기적이고 포괄적인 내용으로 구성되어 있어 책임경영관리의 실효성이 미약하였음
 - 경영평가 및 사후조치와 관련하여 기관장의 경영평가 결과가 성과급 차등지급에 제한적으로 연계되어 임기 중 경영책임을 묻기에는 한계가 있었음

- 이와 같은 문제점에 대응하여 기관장 경영계획서를 제출하고 경영계약을 체결하도록 함
 - 기관장은 1년 단위의 경영계획서를 제출하고, 경영계약서에 첨부하여 주무부처 장관과 매년 경영계약을 의무적으로 체결
 - 기획재정부에서 기관장 경영계획서 작성지침을 마련·제공하고, 경영계획서에는 경영합리화, 주요 핵심사업 등 기관장으로서 중점 추진하여야 할 주요 현안과 제에 대한 이행계획을 기술
 - 기타공공기관 기관장의 경영책임성을 강화하기 위하여 경영계약 체결 대상기관을 기타공공기관까지 확대 적용

- 경영계획서에 대한 평가 및 사후조치를 강화함
 - 매년 기관장이 제출한 경영계획서 이행성과를 평가하고, 평가결과를 기관장 인사와 연계

7) 이하의 내용은 기획재정부 보도자료, 「공공기관 기관장 ‘계약경영제’ 실시», 2008.5.13과 기획재정부 보도자료, 「공공기관 계약경영제 실시-경영계획서에 의한 CEO 채용 및 평가를 통한 경영효율화», 2008.5.13의 내용을 참고하여 작성하였음

- 매년 기관장 경영실적 평가 시 경영목표에 대한 평가에 앞서 경영계획서 이행에 대한 평가를 우선 실시하고, 경영계획서 이행에 대한 평가는 주무부처가 1차적으로 평가하고 그 결과를 기획재정부와 협의 및 통보
- 평가결과가 “미흡”인 기관장은 해임 조치하고, 평가결과가 “보통” 이상인 경우에도 현행 기관장 경영평가와 종합하여 성과급을 차등 지급
 - 소관 공공기관의 성과는 장·차관 평가에도 반영

나. 「공공기관 기관장 계약경영제」 기타공공기관 확대 적용⁸⁾

- 2008년 6월 기획재정부는 공공기관장의 책임경영체제를 강화하기 위하여 공기업과 준정부기관을 대상으로 실시하고 있는 ‘공공기관 계약경영제’ 대상기관을 기타공공기관까지 확대 적용하기로 함
 - 기타공공기관은 경영계약 체결대상이 아니었기 때문에 계약경영제 적용대상에서 제외되어 왔으나, 경영책임 강화 및 경영효율성 제고를 위하여 2008년 6월 공운위에서 「기타공공기관의 혁신에 관한 지침」을 개정하여 적용대상에 포함
 - 기타공공기관 혁신지침 개정으로 경영계약 체결대상이 되는 기타공공기관을 기획재정부장관이 지정하거나 주무부처 장관이 자율 선정할 수 있는 근거를 마련하였으며, 이에 따라 기획재정부장관은 17개 기타공공기관을 경영계약 체결 대상기관으로 지정
 - 금융공기업 성격(4개) : 한국산업은행, 중소기업은행, 한국수출입은행, 한국투자공사
 - 준정부기관 성격(7개) : 중소기업진흥공단, 수도권매립지관리공사, 한국발명진흥회, 중소기업기술정보진흥원, 한국기술거래소, 정보통신국제협력진흥원, 한국어촌어항협회
 - 자산 1천억원 이상(6개) : 한국사학진흥재단, 학교법인기능대학, 한국국제교류재단, 예술의전당, 한국기술교육대학교, 울산항만공사

8) 이하의 내용은 기획재정부 보도자료, 「기관장 ‘계약경영제’, 기타공공기관까지 확대」, 2008.6.25의 내용을 참고하여 작성하였음

- 경영계약 체결 대상이 되는 기타공공기관 기관장은 1년 단위 경영계획서를 작성하여 주무부처 장관과 경영계약을 체결하고, 경영계획서 이행실적에 대해서 매년 평가를 받도록 함
 - 기획재정부는 기관장 책임경영 강화와 경영효율성 제고를 위하여 기타공공기관의 경영현황, 경영계획서 이행실적 평가결과 등을 고려하여 대상기관을 확대해 나가기로 함

다. 공공기관 경영평가정보시스템 구축 추진⁹⁾

- 2008년 7월 기획재정부는 공공기관의 경영평가 자료 및 평가결과 등이 체계적으로 관리되고 효율적으로 환류될 수 있도록 '공공기관 경영평가정보시스템'을 구축하기로 함
 - 공공기관의 과거 경영평가 자료 등에 대한 DB를 구축하고, 공공기관의 경영실적 제출, 경영평가단의 평가자료 및 평가결과 집계 등 경영평가의 전 과정을 전산시스템으로 관리

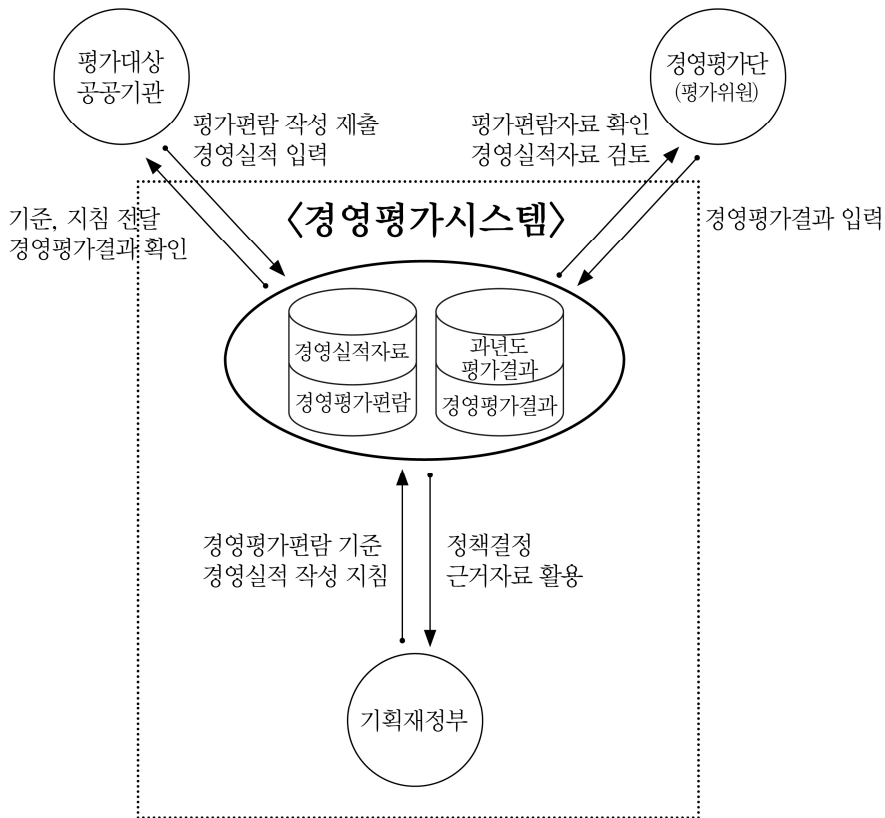
- 경영평가정보시스템 구축의 기대효과는 다음과 같음
 - 공공기관의 경영실적자료, 경영평가단의 평가조서 및 평가결과 등에 대한 체계적인 관리·축적시스템 운영
 - 경영평가 과정 전산화로 평가결과에 대한 오류 방지 등 검증시스템 강화
 - 경영평가 실사결과 및 중간평가결과 입력 등 경영평가단 평가업무의 효율적 관리 및 모니터링 기능 수행을 위한 경영평가 상황관리체계 수립
 - 경영평가 지적사항 등에 대한 체계적인 이력관리를 통해 평가결과의 환류기능을 강화하고 공공기관의 경영성과 향상에 기여

- 경영평가정보시스템 구축은 2단계로 나누어 추진
 - (1단계) 평가자료 DB시스템 구축에 중점을 두어 기관의 과년도 평가결과 및 경영실적 등을 DB화하고, 과거 평가자료의 축적·관리가 가능하도록 구성

9) 이하의 내용은 기획재정부 보도자료, 「공공기관 경영평가정보시스템 구축 추진」, 2008.7.10의 내용을 참고하여 작성하였음

- 경영평가와 관련된 모든 자료·문서는 동 시스템을 통하여 공공기관·경영평가단·기획재정부 간에 유통되도록 구성
- (2단계) 모든 경영평가 자료를 전산화하여 경영평가 과정에서 활용 가능하도록 시스템 구축
 - 공공기관 경영실적 관련 자료를 상시 입력하도록 시스템 구성
 - 공공기관 제출자료 및 실사자료를 토대로 경영평가단의 지표별 평가결과를 시스템에 입력하고, 경영평가단의 평가진행 상황에 대한 관리·점검 및 경영평가 자료에 대한 검증기능 수행

〈그림 II-1〉 공공기관 경영평가정보시스템 개념도



자료: 기획재정부 보도자료, 「공공기관 경영평가정보시스템 구축 추진」, 2008.7.10.

라. 「2008년도 기관장 경영계획서 이행실적 평가지침」 시행¹⁰⁾

- 기획재정부는 2008년 5월에 도입된 기관장 경영계약제에 따라 매년 기관장이 작성하는 경영계획서에 대한 이행책임을 확보하기 위하여 2008년 8월 공운위의 심의·의결을 거쳐 「2008년도 기관장 경영계획서 이행실적 평가지침」을 마련함
- 경영계획서 이행실적 평가는 경영계획서에 반영된 주요 현안과제별로 평가지표를 계획, 집행, 산출단계로 나누어 실시함
 - 계획단계(25점)는 주요현안과제와 성과목표 설정의 타당성, 성과지표와 성과목표치 설정의 적정성을 평가
 - 집행단계(25점)는 노사관계 등 집행과정의 합리성, 예산절감노력 등 집행관리의 효율성을 평가
 - 산출단계(50점)는 주요 현안과제의 이행성과가 계획대로 충분히 달성되었는지와 관련된 성과목표치 달성도를 평가
- 주요 현안과제별로 합산한 평가점수에 가중치를 적용하여 경영계획서에 대한 최종 평가등급을 결정하며, 최종등급은 종합점수를 기준으로 ‘아주우수’(90점 이상), ‘우수’(70~90점), ‘보통’(50~70점), ‘미흡’(50점 미만)의 4단계로 구분
 - 평가결과는 해당 기관장의 인사와 연계하며, ‘미흡’인 경우 해임 조치되고, ‘보통’ 이상인 경우 경영목표 평가와 종합하여 성과급 차등 지급
- 평가의 공정성과 객관성을 확보하기 위하여 주무부처 중 간사부처 주관으로 기획재정부와 협의하여 경영계획서 이행실적 평가단(공동평가단)을 구성 및 운영하며, 간사부처는 소관기관의 수가 많은 주무부처 순으로 윤번제 운영

10) 이하의 내용은 기획재정부 보도자료, 「08년도 기관장 경영계획서 이행실적 평가지침 시행」, 2008.8.27과 기획재정부, 「기관장 경영계획서 이행실적 평가지침」, 2008의 내용을 참고하여 작성하였음

〈표 II-3〉 2008년도 기관장 경영계획서 이행실적 평가지표 체계

단계	평가지표	세부평가내용	배점
계획	1. 주요 현안과제와 성과목표 설정의 타당성	1-1. 주요 현안과제가 당해 공공기관의 경쟁력 제고를 위해 기관장이 중점 추진하여야 할 핵심추진과제인가?	5
		1-2. 성과목표가 주요 현안과제의 이행을 통해 전략목표 달성에 기여하기 위한 업무목표로서 타당성이 있는가?	5
	2. 성과지표와 성과목표치 설정의 적정성	2-1. 성과지표가 주요 현안과제의 이행정도를 효율적으로 측정할 수 있도록 설정되어 있는가?	5
		2-2. 성과지표별 목표치가 합리적으로 설정되어 있는가?	10
	소 계		
집행	3. 집행과정의 합리성	3-1. 주요 현안과제의 추진과정에서 노사 간 원활한 커뮤니케이션 구축노력을 기울이고 있는가?	5
		3-2. 주요 현안과제의 추진과정에서 합리적이고 적법한 노사관계 관리노력을 기울이고 있는가?	5
	4. 집행관리의 효율성	4-1. 주요 현안과제 이행실태를 상시 모니터링하고 있는가?	5
		4-2. 주요 현안과제 추진중 발생한 장애요인이나 문제점을 해결하였는가?	5
		4-3. 주요 현안과제를 이행함에 있어 예산절감 또는 사업집행의 효율성 제고를 위해 노력하였는가?	5
소 계			25
산출	5. 성과목표치 달성도	5. 주요 현안과제의 성과가 계획대로 충분히 달성되었는가?	50
	소 계		
총 계			100

자료: 기획재정부, 「기관장 경영계획서 이행실적 평가지침」, 2008, p. 1.

마. 「공기업·준정부기관 2008년도 경영실적 평가편람」 수정¹¹⁾

- 2008년 10월 공운위는 「공기업·준정부기관 2008년도 경영실적 평가편람」 수정안을 심의·의결함
- 경영평가의 실효성 제고 및 정책적 필요성 등을 고려하여 미비사항 등을 수정·보완

11) 이하의 내용은 기획재정부 보도자료, 「공기업·준정부기관 '08년도 경영실적 평가편람 수정」, 2008.10.14와 기획재정부 보도자료, 「공기업·준정부기관 '08년도 경영실적 평가편람 수정 주요내용」, 2008.10.14의 내용을 참고하여 작성하였음

- 평가편람 수정안의 주요 내용으로 첫째, 중소형 준정부기관에 대한 평가방법을 간소화함
 - 기관 평가부담 완화 및 평가운영의 효율성 제고를 위하여 ‘중소형기관’을 별도 평가 유형으로 신규 분류
 - 중소형기관은 준정부기관 중 정원 100인 미만 또는 자산규모 500억원 미만인 기관으로 정의하며 26개 기관이 해당함
 - 중소형기관에 대해서는 결산서 등을 기초로 하여 경영성과에 대해 계량인건비, 노동생산성, 총인건비인상률 등 계량평가만 실시(비계량평가는 미 실시)

〈표 II-4〉 2008년도 준정부기관 유형별 분류 변경

유형	당초	중소형기관 유형 신설 후	중소형기관 유형(신설, 26개)
1. 검사·검증	12개	6개(△6)	선박안전기술공단, 축산물등급판정소, 한국석유품질관리원, 한국소방검정공사, 한국승강기안전관리원, 한국시설안전공단
2. 문화·국민생활	15개	9개(△6)	독립기념관, 한국소비자원, 한국원자력문화재단, 한국과학창의재단, 한국우편사업지원단, 한국고용정보원
3. 산업진흥1	11개	10개(△1)	우정사업진흥회
4. 산업진흥2	14개	6개(△8)	우체국예금보험지원단, 한국문화콘텐츠진흥원, 한국방송영상산업진흥원, 한국부품·소재산업진흥원, 한국산업기술재단, 한국인터넷진흥원, 한국정보보호진흥원, 한국환경기술진흥원
5. 교육훈련·연구지원	11개	6개(△5)	한국건설교통기술평가원, 한국노동교육원, 한국청소년상담원, 한국청소년수련원, 한국해양수산연수원
6. 연·기금운용	14개	14개	-

자료: 기획재정부 보도자료, 「공기업·준정부기관 '08년도 경영실적 평가편람 수정 주요내용」, 2008.10.14.

- 둘째, 기관장 평가방법을 간소화함
 - 기관평가와 기관장 평가의 연계 강화 및 기관의 평가업무 부담 완화를 위하여 기관장 평가체계를 간소화
 - 기관장 평가체계를 경영계획서 평가(50%)와 경영목표 평가(50%)로 구성하되, 경영목표 평가는 기관 경영평가 결과를 활용

〈표 II-5〉 기관장 평가체계 간소화

현행	개선
○ 경영계획서평가(50%)	○ 경영계획서평가(50%)
○ 경영목표평가(50%)	○ 경영목표평가(50%)
<ul style="list-style-type: none"> • 기관장경영성과목표 (경영목표 중 10개 이내) • 기관장역량목표 (혁신리더십, 사회공헌활동) 	<ul style="list-style-type: none"> • 기관 경영실적평가결과 반영

자료: 기획재정부, 『공기업·준정부기관 '08년도 경영실적 평가편람 수정 주요내용』, 2008.10.14.

- 셋째, 공공요금 안정 등 공공목적 수행기관에 대한 평가방법을 개선함
 - 공공요금 안정, SOC 투자확대 등 공공목적 수행으로 인한 평가상 불이익이 없도록 평가방법 보완
 - 한전, 수공 등 공공요금 관련기관이 정책적 목적을 달성하기 위하여 또는 경영효율화 등을 통해 자체적으로 흡수한 원가상승분을 부가가치 산출 시 보전
 - 「건설부문투자 지원방안」(2008년 6월) 등에 따라 SOC 투자확대 공공기관(9개)에 대해 자본생산성, 계량관리업무비, 재무예산성과 지표 등 평가방법 보완
 - 도공·토공 등 주요 공기업의 SOC 조기투자로 인해 발생한 부채증가 등 추가적인 경영부담요소를 계량지표 평가 시 고려
 - 사행산업 건전화를 위하여 마사회, 국민체육진흥공단의 사행산업(경마·경륜·경정) 역기능 해소노력을 세부평가내용에 추가

- 넷째, '정부권장정책 이행실적' 지표의 평가내용을 구체화함
 - 주무부처의 의견수렴을 거쳐 정책적 중요도 및 부처 간 형평성 등을 고려하여 6개 정부권장정책¹²⁾을 평가대상으로 선정

- 다섯째, 감사원 지적사항을 반영하여 세부평가내용을 보완함
 - 업무추진비 부당집행, 인건비 과다지급 등 공공기관 방만경영 지적사항 등을 반영하여 재무예산관리 및 보수관리 지표의 세부평가내용 보완

12) 장애인 의무고용, 국가유공자 우선채용, 국가유공자 자활용사춘 복지공장생산물 의무구매, 장애인생산물 우선구매, 인증신제품 의무구매, 중소기업제품 우선구매(여성기업생산물 우선구매 포함)

- 여섯째, 공공기관의 예산절감을 유도함
 - 공공기관의 예산절감을 유도하기 위하여 재무예산성과 지표의 '예산집행률' 산출시 「공공기관 예산절감 및 활용계획」(2008년 4월)에 따른 예산절감액을 예산현액에서 차감하도록 함

- 일곱째, ADL(Approach · Deployment · Learning & Innovation) 평가방식을 보완함
 - 비계량지표 평가방법 적용상 이해를 돕기 위해 지표별 평가등급 및 점수 산출방식 관련 문구 수정
 - 비계량지표의 세부평가내용별로 평가등급 및 환산점수를 부여하고, 환산점수를 합산한 후 세부평가내용 항목 수로 나누어 지표별 점수 및 평가등급을 결정하는 등 ADL 평가방식을 적용함에 있어 세부평가내용별로 실질적인 평가가 이루어지도록 함
 - 평가방법 적용상 오류 방지를 위하여 문구 수정 및 내용 추가
 - 추세치 등 계량평가방법 적용 시 경영평가의 실효성 확보를 위하여 세부평가내용 보완
 - 고객만족 개선도 지표, 재무예산성과 지표의 세부평가내용 및 평가산식 명확화

바. 「공공기관 운영체제 개편방안」 발표¹³⁾

- 2008년 12월 국가경쟁력강화위원회와 기획재정부 합동으로 「공공기관 운영체제 개편방안」이 발표됨
 - 본 개편방안은 경영평가 시스템 개편과 더불어 공공기관 구조조정 상시화 및 전략적 관리체제 구축, 내부 지배구조 개선, 국민감시 및 내·외부 감독 강화 등 공공기관 운영체제의 전반적인 개편 관련 내용을 포함하고 있음

13) 이하의 내용은 기획재정부 보도자료, 「공공기관 임원선임, 경영평가 등 운영체제 대폭 개편」, 2008.12.12과 기획재정부·국가경쟁력강화위원회 보도자료, 「공공기관 운영체제 개편방안」, 2008.12.12의 내용을 참고하여 작성하였음

1) 문제점

- 본 개편방안에서는 공공기관 경영평가 제도의 문제점으로 다음과 같은 내용을 지적하고 있음
 - 첫째, 평가지표의 기관유형별 차별성이 없어 정책방향 제시 기능이 취약함
 - 특성이 서로 다른 공기업과 준정부기관을 유사한 평가지표와 가중치로 평가
 - 평가지표가 과다·복잡하고 기관과 기관장을 중복 평가함에 따른 기관부담 가중
 - 평가자의 주관이 개입되기 쉬운 비계량지표가 많고, 비계량평가 결과가 전체 평가 결과를 좌우하여 평가의 신뢰성 저하
 - 둘째, 평가단 전문성이 미흡하고 평가지원 시스템도 미비함
 - 매년 임시로 구성되는 평가단원의 개인적 역량에 의존하고 있으며, 평가단은 경제·경영·행정학 분야의 교수 위주로 구성되어 기관 사업에 대한 전문적인 분석 및 평가에 한계
 - 평가과정을 체계적으로 관리·지원하는 시스템이 부재하여 평가자료·정보의 축적이 어렵고, 유사한 자료의 반복적 요구·제출에 따른 불필요한 비용 등 발생
 - 셋째, 평가결과가 기관의 경영효율 향상으로 환류되지 못하고 있음
 - 성과급 획득수단으로 변질되면서 부정행위가 발생하고 있으며, 기능조정이나 방안경영 개선 등 경영개선과의 연계가 미흡
- 이러한 문제점을 개선하기 위하여 공기업·준정부기관의 평가지표 차별화, 계량지표 비중 확대, 평가지원 시스템 구축 등 필요성이 제기됨

2) 개선방안

- 첫째, 경영평가 대상기관 축소 및 평가지표 차별화
 - 2008년 기준 77개인 준정부기관의 경영평가 대상기관을 대폭 축소하여 정원 500인

이상의 대규모 기관(20개)과 연기금 관리기관(14개)은 경영평가단이 수행하는 경영평가를 실시하고, 정원 500인 미만의 중소기업(43개)은 기획재정부에서 계량지표만 관리

- 기업성·수익성 중심의 공기업과 공공성·공익성 중심의 준정부기관 특성에 맞게 평가지표 차별화
 - 준정부기관의 경우 기관특성을 고려하여 생산성 지표의 비중을 축소하고, 시장(수요자)에 의한 평가가 곤란한 업무특성을 감안하여 고객만족도 조사 반영비중을 확대

□ 둘째, 경영평가 간소화 및 객관성 제고

- 경영평가의 객관성 제고를 위하여 평가지표 수를 핵심지표 중심(30개→20개 내외)으로 간소화하고 산출 중심으로 평가
 - 유사·중복지표는 통폐합하고 주요사업 지표는 핵심사업 중심으로 재구성
 - 평가의 신뢰성 제고를 위하여 비계량지표 비중을 축소하고, 경영성과지표 비중을 높여 과정(process)보다 경영성과(output) 중심으로 평가
- 기관장 평가와 기관평가의 연계를 강화하여 매년 기관장 경영계획서 평가 시 기관평가와 중복되는 경영목표 평가 폐지
 - 기관성과에 대한 기관장의 책임성 제고를 위해 경영목표 평가를 기관평가 결과로 대체하고, 계약경영제의 실효성 확보를 위해 경영계획서 평가에 중점

□ 셋째, 경영평가 인프라 확충

- 경영평가를 체계적으로 관리하기 위해 ‘(가칭)공공기관센터’를 설치
 - 경영평가 연구·지원 및 공공기관 관련 경영효율화 연구, 평가제도 개선·평가지표 개발·평가과정 정보화 관리 등 경영평가 전반 지원
 - 공공기관의 국민경제적 기여도 등을 측정할 수 있는 지표 개발, 선진화 방안 등 공공기관 관련 정책연구 실시
 - 공공기관의 상시적 기능조정 및 경영효율화 지원

- 넷째, 경영평가정보시스템 구축
 - 경영평가 과정을 전산 시스템화하여 기관의 자료제출, 평가단의 평가결과 집계 등 평가 전 과정을 관리
 - 평가정보를 DB화하여 평가자료를 축적·관리하고, 평가결과에 대한 검증시스템을 구축하여 평가의 신뢰성 제고
 - 허위·오류 경영실적보고서 제출 등 경영평가 제도의 신뢰성·실효성을 저해하는 행위에 대한 조치기준 마련

- 다섯째, 경영평가 결과의 환류기능 제고
 - 경영평가 결과가 경영개선에 반영되도록 컨설팅 기능 강화
 - 경영평가 부진기관에 주요원인 분석 및 개선방안 도출 등을 위한 경영진단 및 컨설팅을 실시하고, 기능폐지·비핵심업무 민간위탁 등 기관별 기능조정 방향 제시
 - 평가결과 지적사항에 대한 이행점검을 강화하여 방만경영 사례 등 기관별 개선이 필요한 지적사항에 대해서는 차년도 평가 시 이행여부 검증 및 평가결과 반영

사. 「2009년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람」 확정¹⁴⁾

- 2008년 12월 공운위는 「2009년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람」을 심의·의결함

- 2009년도 평가편람의 주된 내용으로는 첫째, 준정부기관의 경영평가 대상기관을 축소하고 평가유형을 조정함
 - 기관 평가부담 완화 및 평가운영의 효율성 제고를 위하여 중소형기관 대상범위를 확대하고 계량평가만 실시
 - 정원 500인 이상의 대규모 기관(20개)과 연·기금 운용기관(14개)은 경영평가단이 수행하는 경영평가(비계량·계량)를 실시하고, 정원 500인 미만의 중소형기

14) 이하의 내용은 기획재정부 보도자료, 「공기업·준정부기관 '09년도 경영실적 평가편람 확정·시달」, 2008.12.24과 기획재정부 보도자료, 「공기업·준정부기관 '09년도 경영실적 평가편람 주요내용」, 2008.12.24의 내용을 참고하여 작성하였음

관(43개)은 기획재정부에서 재무제표 등을 토대로 계량지표만 관리

- 중소기업 확대 및 평가유형별 기관 수 축소를 감안하여 준정부기관의 평가유형을 7개에서 5개로 조정
 - 산업진흥2 및 교육훈련·연구지원 유형은 소속기관이 중소기업 유형으로 이전되어 평가유형 폐지
 - ‘검사·검증’, ‘문화·국민생활’, ‘산업진흥’, ‘연·기금운용’ 및 ‘중소형’의 5개 평가유형으로 조정

□ 둘째, 계량지표 비중 확대 및 유형별 평가지표 차별화를 통해 평가의 객관성·신뢰성을 제고함

- 공기업과 준정부기관의 특성을 감안하여 성과중심 계량평가 강화
 - 공통비계량지표 통합 및 가중치 조정을 통해 비계량평가 가중치를 5점 축소하고, 계량평가 가중치를 5점 상향
 - 공기업은 주요사업 성과지표 가중치를 15점에서 20점으로 상향하고, 준정부기관은 주요사업 성과지표 가중치를 15점에서 18점으로, 고객만족 개선도지표 가중치는 5점에서 7점으로 각각 상향

〈표 II-6〉 2009년도 계량·비계량지표 가중치 개선 비교

구분	공기업			준정부기관		
	2008년도	2009년도	비고	2008년도	2009년도	비고
계량지표	45	50	• 주요사업성과 범주: 15→20점 상향(+5점)	40	45	• 고객만족성과 범주: 5→7점 상향(+2점) • 주요사업성과 범주: 15→18점 상향(+3점)
비계량지표	55	50	• 리더십 범주: 20→18점 하향(△2점) • 경영효율화 범주: 20→17점 하향(△3점)	60	55	• 리더십 범주: 20→18점 하향(△2점) • 경영효율화 범주: 20→17점 하향(△3점)

자료: 기획재정부 보도자료, 「공기업·준정부기관 '09년도 경영실적 평가편람 주요내용」, 2008.12.24.

□ 셋째, 유사·중복지표 통합 및 가중치 조정 등 평가지표를 간소화함

- 리더십·전략 범주 지표 및 가중치 조정

- '이사회·감사기능' 지표(4점) 및 '윤리·투명경영' 지표(2점)를 '지배구조 및 윤리경영' 지표(4점)로 통합
 - 경영효율화 범주 지표 및 가중치 조정
 - '조직관리' 지표(3점) 및 '인적자원관리' 지표(3점)를 '조직 및 인적자원관리' 지표(3점)로 통합
 - 기관별 설립목적 등을 감안, 유사지표 등을 통폐합하여 평가지표 축소
 - 출자회사 관리 관련내용은 경영효율화 범주에서 평가
 - '출자회사 관리'는 조직운영 측면에서 관리가 필요한 점을 감안하여 경영효율화 범주의 '조직 및 인적자원관리' 지표 세부평가내용에 반영하여 평가
 - 원가관리 관련 평가내용의 중복사항 개선
 - 원가관리 관련사항은 주요사업 성과지표가 아닌 '계량인건비' 및 '계량관리업무비' 지표(경영효율성과 범주)에서 평가
 - 단순투입 또는 산출 중심의 주요사업 성과지표를 성과중심의 효율성 지표로 개선
 - 단순투입 또는 산출 중심의 계량지표를 '투입대비 산출' 지표로 개선하여 효율성을 평가할 수 있도록 평가산식 개선
- 넷째, 공통계량지표 평가방법을 통일하여 평가의 형평성을 제고함
- 노동생산성, 자본생산성, 계량인건비, 계량관리업무비 등 공통계량지표의 평가방법을 '목표부여(편차)' 방식으로 통일
- 다섯째, 공공기관 선진화 및 경영효율화 등의 적극적인 추진을 위해 관련 추진실적 등을 평가에 반영함
- '경영진 리더십' 지표에서 공공기관 선진화 및 경영효율화 등 세부추진계획의 적정성 및 수립과정에서의 경영진 노력을 종합적으로 평가
 - '공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리' 지표를 신설하여 추진과정상의 노력 및 성과를 평가
 - 경영효율화 범주에 해당 지표를 신설하고 가중치 2점 부여
 - 세부평가내용으로 세부추진계획 집행과정의 합리성, 효율성 및 기대효과 등을 평가

〈표 II-7〉 2009년도 공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리 지표

공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리	
지표정의	공공기관 선진화 및 경영효율화 등 추진과정상의 기관 노력과 기대 효과에 대해 평가한다.
평가방법 및 가중치	6등급평가, 2점
세부평가내용	① 세부추진계획 추진과정을 합리적으로 관리하고 있는가? - 노사 및 주무부처·유관기관 등 이해관계자 관리 노력 등 ② 세부추진계획 추진과정을 효율적으로 관리하고 있는가? - 주기적 모니터링 및 환류 노력, 장애요인 및 문제점 개선 노력 등 ③ 세부추진계획별 기대효과가 발생하였는가?

자료: 기획재정부 보도자료, 「공기업·준정부기관 '09년도 경영실적 평가편람 주요내용」, 2008.12.24.

- 여섯째, 공공부문 투자확대, 예산조기집행 등 경제활성화를 위한 공공기관의 노력을 평가에 반영함
 - 공공부문 투자확대에 따라 발생하는 부채증가 등 추가적인 경영부담요소를 감안하여 부가가치, 매출액, 자산, 부채 등의 계량실적을 조정하여 산출하는 등 계량지표 평가 시 고려
 - ‘정부권장정책 이행실적’ 지표에서 공공부문 투자확대 및 예산조기집행 실적을 평가대상 정책으로 선정

- 일곱째, 공공기관의 경영투명성 및 보수관리의 합리성 제고를 위해 관련 내용을 세부평가내용으로 반영함
 - 공공부문 계약의 투명성·공정성 제고를 위해 전자입찰제도 활성화 노력을 ‘재무예산관리’ 지표의 세부평가내용으로 반영
 - ‘보수관리’ 지표의 세부평가내용으로 총인건비 인상을 준수노력을 반영하여 합리적 보수관리체계 구축 유도

- 여덟째, 인건비 등 산출 시 불변화지수 적용근거를 마련함
 - 환율변동 등 요인으로 해외에서 외화로 지급되는 인건비가 과대계상되지 않도록 불변화지수 적용근거를 명시

- 원료비·해외매출액 등이 매출액에서 큰 비중을 차지하는 가스공사·석유공사의 불변화지수 적용근거 마련
 - 환율·유가 등 경영 외적 요인이 매출원가에 영향을 주는 경우 불변화지수(평균 환율 등)를 적용하여 매출액 조정
 - 평균인원의 산출범위를 정규직과 「공공기관 비정규직 근로자 관리 등에 관한 규정」상 ‘한시적 근로자’로 규정
- 아홉째, ‘정부권장정책 이행실적’ 지표 평가대상 정책을 선정함
- 주무부처 의견조회를 거쳐 정책적 중요도 및 부처 간 형평성을 감안하여 7개 평가대상 정부권장정책 선정
 - 공공기관 청년인턴제 활성화, 공공부문 투자확대 및 예산 조기집행, 중소기업제품 우선구매(여성기업생산품 우선구매 포함), 장애인 의무고용, 국가유공자 우선채용, 친환경상품 의무구매, 중증 장애인생산품 우선구매 등

〈표 II-8〉 2009년도 공공기관 경영실적평가 지표체계

평가범주		평가지표	공기업	준정부	비고 (2008년도 대비)
리더십 /전략	리더십	경영진 리더십	3	3	• 세부평가내용 신설
		지배구조 및 윤리경영	4	4	• 유사지표 통합 - 이사회·감사기능 및 윤리·투명경영 지표 • 가중치 2점 하향(6→4점)
		CS 경영	3	3	
	전략	비전 및 전략개발	3	3	
		주요사업 추진계획	5	5	
		소계	18	18	• 가중치 2점 하향(20→18점)
경영 시스템	주요사업 활동	주요사업활동	15	20	
	경영 효율화	조직 및 인적자원관리	3	3	• 유사지표 통합 - 조직관리 및 인적자원관리 지표 • 가중치 3점 하향(6→3점)

평가범주		평가지표	공기업	준정부	비고 (2008년도 대비)
		재무예산 관리	3	3	
		보수관리	3	3	•가중치 1점 하향(4점→3점)
		노사관계 합리성	3	3	
		성과관리 체계	3	3	
		공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리	2	2	• 지표신설 • 가중치 2점 부여
		소계	32	37	•가중치 3점 하향 - 공기업: 35→32점 하향 - 준정부기관: 40→37점 하향
경영 성과	주요사업 성과	주요사업성과	20	18	•공기업·준정부기관 평가지표 차별화 - 공기업: 5점 상향(15→20점) - 준정부기관: 3점 상향(15→18점)
	고객만족 성과	고객만족 개선도	5	7	•공기업·준정부기관 평가지표 차별화 - 준정부기관: 2점 상향(5→7점)
	경영효율 성과	노동생산성	5	5	
		자본생산성	5	0	
		계량 인건비	3	3	
		계량 관리업무비	4	4	
		총인건비 인상률	4	4	
		재무예산(자산운용)성과	2	2	
	정부권장정책 이행실적	2	2	• 7개 정부권장정책 평가	
		소계	50	45	•가중치 5점 상향 - 공기업: 45→50점 상향 - 준정부기관: 40→45점 상향
평가결과 종합		전체 합계	100	100	• 공통평가지표 20→19개로 축소(신설 3, 통합 4)

자료: 기획재정부 보도자료, 「공기업·준정부기관 '09년도 경영실적 평가편람 주요내용」, 2008.12.24.

3. 2009년도 공공기관 경영평가제도 개편방향

가. 2009년도 기관장 경영계획서 이행실적 평가지침(안) 의결¹⁵⁾

- 2009년 8월 기획재정부는 기관장 경영계약제에 따라 실시하고 있는 기관장 경영계획서 이행실적 평가를 위한 「2009년도 기관장 경영계획서 이행실적 평가지침」을 공운위 심의·의결을 거쳐 확정함
 - 2009년도 기관장 경영계획서 이행실적 평가는 기관장 리더십, 공공기관선진화, 기관고유과제 등 3개 부문으로 나누어 실시하며, 부문 간 가중치는 아래의 <표 II-9>와 같음

<표 II-9> 기관장 경영계획서 이행실적 평가 가중치 변경안

평가년도	기관장 리더십	공공기관선진화	기관고유과제
2008년도	-	50	50
2009년도	20	40	40
증감	20	△10	△10

자료: 기획재정부 보도자료, 「2009년도 기관장 경영계획서 이행실적 평가지침 마련」, 2009.8.31.

- 기관장 리더십부문은 과제 위주로 평가하였던 2008년도 평가과정에서 기관장의 전반적인 경영능력에 대한 평가 필요성이 제기됨에 따라 2009년도 평가에 신설된 부문임
 - 전반적인 주요 현안과제 선정 및 경영계획 수립의 합리성, 지속가능성 확보 및 커뮤니케이션 노력을 평가
 - 평가의 수용도를 높이기 위하여 서면보고서, 면접 이외에 주무부처의 의견 등을 수렴하여 종합적으로 평가
- 공공기관선진화부문은 2008년도 평가에서는 7개 세부 지표로 나누어 평가하였으나 2009년도 평가에서는 기관장의 공공기관 선진화 추진실적을 포괄적으로 점검하기 위해 2개 지표(경영효율화, 노사관계선진화)로 구분하여 평가함

15) 이하의 내용은 기획재정부 보도자료, 「2009년도 기관장 경영계획서 이행실적 평가지침 마련」, 2009.8.31의 내용을 참고하여 작성하였음

- 경영효율화는 기관장의 기관경영효율화를 위한 노력, 정부정책과제 추진능력 및 실적을 포괄적으로 평가
 - 노사관계선진화는 합리적이고 적법한 노사관계 구축을 위한 기관장의 노력과 의지 및 단체협약 내용과 그 개선도를 평가
 - 노조가 없는 기관의 경우에도 노사협의회 운영의 합리성 등을 평가
- 기관고유과제부문은 2008년도 평가와 같이 기관별로 2~3개 핵심과제에 대해 계획, 집행, 산출 단계별로 평가하되, 세부평가내용을 10개에서 5개로 단순화함
- 계획 단계의 '현안과제 설정의 타당성' 세부평가 내용을 삭제(△2개)하고, 기관장 리더십부문에서 일률적으로 점검하도록 함
 - 집행 단계의 '집행과정의 합리성' 세부평가 내용을 삭제(△2개)하고, 공공기관선진화부문의 노사관계선진화 지표에서 일률적으로 점검하도록 함
 - 집행 단계의 '집행과정의 효율성' 세부평가 내용을 3개에서 2개로 축약(△1개)함
- 최종 평가등급은 3개 부문별 평가결과를 합산하여 결정함
- 경고에 대한 구분을 명확히 하고, 등급 구간에 대한 수용도 제고를 위해 <표 II-10> 과 같이 2008년도 평가에서의 4단계 등급을 5단계로 재구분함
 - 평가결과는 기관장 인사 및 성과급에 연동함
 - 평가결과 '아주미흡'인 경우 해임 건의하고, '미흡'인 경우에는 경고 조치하되 2년 연속 '경고'인 경우 해임 건의함
 - 기관장 경영계획서 평가와 기관 경영평가를 종합하여 성과급을 차등 지급하되, '아주미흡'인 기관장은 성과급을 미지급함

<표 II-10> 기관장 경영계획서 이행실적 평가 5단계 평가등급

종합점수	90점 이상	80~90점	70~80점	60~70점	50~60점	50점 미만
2009년도 등급	탁월	우수	보통		미흡	아주미흡
(2008년도 등급)	(아주우수)	(우수)		(보통)		(미흡)

자료: 기획재정부 보도자료, 「2009년도 기관장 경영계획서 이행실적 평가지침 마련」, 2009.8.31.

나. 2009년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람 수정(안) 의결¹⁶⁾

- 2009년 10월 공운위를 통해 최근 경제여건 변화와 제도 변경 사항 등을 반영하기 위한 「2009년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람 수정(안)」을 의결함
- 「2009년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람 수정(안)」에서 변경된 주요 내용은 다음과 같음
 - 2009년 1월 신규지정된 4개 기관¹⁷⁾에 대한 기관별 평가지표를 개발·반영하여 경영실적 평가편람에 추가함
 - 신규지정된 4개 기관을 포함하여 평가대상 기관은 104개 기관¹⁸⁾으로 수정
 - 공공기관 선진화 계획에 따라 정원을 500인 미만으로 감축한 2개 기관¹⁹⁾의 평가유형을 중소기업기관 유형으로 변경함
 - 기관의 평가부담 완화를 위해 비계량지표 평가절차를 간소화함
 - 과정 중심인 ADL 평가방식의 기본 틀은 유지하면서 평가방식 적용 단위를 개선함
 - 평가지표 내 하위 세부평가내용별로 평가하고 이에 맞는 등급을 부여한 후 평가지표에 대한 종합 등급을 부여하던 기존 방식에서 평가지표 내 하위 세부평가내용을 종합적으로 고려하여 평가하되 평가등급은 평가지표 전체 단위로 부여하는 방식으로 수정함에 따라 기관 경영실적보고서 작성 시 경영성과의 중복 기술 등이 개선됨
 - 공공기관의 정부정책 이행노력을 평가에 반영함
 - 경제위기 극복을 위한 공공부문 투자확대 및 해외차입 관련 이자비용·부채 증

16) 이하의 내용은 기획재정부 보도자료, 「09년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람 수정」, 2009.10.7과 기획재정부 보도자료, 「2009년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람 수정 주요내용」, 2009.10.7의 내용을 참고하여 작성하였음

17) 중소기업진흥공단, 한국방사성폐기물관리공단(연기금운용 유형), 한국거래소(산업진흥 유형), 중소기업기술정보진흥원(중소기업기관 유형)

18) 2009년 11월 공운위에서 공공기관 선진화 계획에 따른 기관 통·폐합(18개 기관→10개 기관)을 반영하여 평가대상 기관을 96개로 수정

19) 2009년도 경영실적 평가편람 확정 시(2008년 12월) 위탁집행형 준정부기관 중 정원 500인 미만인 기관을 중소기업기관 유형으로 분류하고 계량평가만 실시하도록 하였음. 이에 따라 공공기관 선진화 계획으로 정원이 500인 미만으로 감축된 한국예탁결제원과 한국우편물류지원단의 평가유형이 산업진흥 유형에서 중소기업기관유형으로 변경됨

가 등 경영부담 요인을 고려하여 평가

- 국내 실업문제 완화를 위해 청년인턴 채용에 따른 경영부담분을 반영
- 공공기관 선진화 과정에서 발생한 명예퇴직 관련비용을 고려하도록 평가방법을 개선

○ 법·제도 변경, 외부 경제환경 변화 등 통제불능 요인으로 인한 평가상 불이익을 개선함

- 규제개혁 등 법·제도 변경에 따른 매출액 감소분을 평가에 반영
- 경기침체로 인한 물동량, 영업실적 급감 등에 따라 경영평가지표 관리가 곤란한 점을 감안하여 평가방법을 보완
- 신규사업 추가, 기존 사업폐지 등 공공기관의 기능조정에 따른 영향을 고려
- 기관이 스스로 통제할 수 없는 요인을 평가 시 반영

다. 「2010년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람」 확정²⁰⁾

□ 2009년 12월 기획재정부는 「2010년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람」을 공운위를 통해 심의·의결함

□ 확정된 2010년도 평가편람의 주요 내용으로 첫째, 평가결과에 대한 수용도 제고를 위해 공공기관의 규모와 업무특성 등을 고려하여 평가유형을 조정함

○ 공기업의 경우 기관규모를 감안하여 공기업 평가유형을 재정비함

- 2009년도 SOC 유형이었던 부산항만공사, 인천항만공사, 컨테이너부두공단을 중소형 공기업과 함께 공기업 II 유형으로 재분류

○ 준정부기관의 경우에는 연·기금운용 유형을 기관특성에 따라 세분화하고, 중소형 기관 유형 내 기관들을 업무특성별로 재분류함

- 연·기금운용 유형은 「공공기관 기관장 및 감사 보수체계 개편방안」(2008년 6월)에서 ‘금융형 준정부기관으로 지정된 기관(6개 기관)’을 ‘연·기금운용 유형

20) 이하의 내용은 기획재정부 보도자료, 「10년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람 확정·시달」, 2009.12.22과 기획재정부 보도자료, 「2010년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람 주요내용」, 2009.12.22의 내용을 참고하여 작성하였음

I'로, 이외 기관(10개)을 '연·기금운용 유형 II'로 구분함

- 중소형기관 유형은 검사·검증, 문화·국민생활, 산업진흥 유형 등으로 세분화함

□ 둘째, 경영실적평가의 객관성과 결과의 예측가능성을 제고하기 위해 계량평가 비중을 확대함

- 주요사업 성과지표(계량)의 가중치 비중을 5점 확대하여 산출 중심 평가를 강화함
 - <표 II-11>과 같이 공기업의 경우 계량지표 평가비중이 50점에서 55점으로, 준정부기관은 45점에서 50점으로 상향
- 계량평가 비중 확대에 따른 평가점수의 극단화 현상을 방지하기 위해 계량평가 시 기본점수(30%)를 부여함
 - 계량평가 시 비계량평가의 최하등급(E)에 해당하는 기본점수를 부여하여 계량지표와 비계량지표의 평가점수 하한선간 일관성을 확보

<표 II-11> 2010년도 계량지표 평가비중 확대

구분	공기업			준정부기관		
	2009년도	2010년도	비고	2009년도	2010년도	비고
계량지표	50	55	• 주요사업성과 범주: 20→25점 상향(+5점)	45	50	• 주요사업성과 범주: 18→23점 상향(+5점)

자료: 기획재정부 보도자료, 「2010년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람 주요내용」, 2009.12.22.

□ 셋째, 공공기관의 평가수검 부담 완화를 위해 핵심사업 위주로 평가지표를 통·폐합함

- 주요사업 활동지표 및 성과지표 중 유사·중복 지표를 통·폐합하고, 인력 및 사업비 규모 등을 고려하여 핵심사업 위주로 평가지표를 재정비
 - 기관별 주요사업 활동지표 및 성과지표를 각 4~6개 수준으로 정비함
- 계량평가 비중 확대에 대응하여 비계량평가 비중을 축소(△5점)하는 과정에서 공통 비계량지표 통·폐합을 통해 평가지표 수 축소
 - 지배구조 및 윤리경영 지표(4점)와 CS경영 지표(3점)를 책임경영 지표(4점)로 통합(△3점)
 - 주요사업 추진계획 지표(5점)의 가중치를 3점으로 하향 조정(△2점)

- 넷째, 공공기관의 경영개선 노력 및 성과를 보다 정확히 측정하고 경영성과 제고를 유도하기 위해 평가방법을 정교화함
 - 주요사업 성과지표 중 단순 투입 또는 산출 위주의 득점 난이도가 낮은 지표는 투입대비 성과가 반영될 수 있는 성과 중심 지표로 개선
 - 계량지표 평가 시 기관별로 평가방식을 달리 적용함에 따라 발생하는 평가점수상 유·불리 문제를 해소하기 위해 주요사업 성과지표의 평가방법을 원칙적으로 목표 부여(편차) 방식으로 통일
 - 목표부여(편차) 방식은 당해연도 실적에 일정수준을 고려한 최고목표와 최저목표의 득점구간을 설정하여 측정하는 방식으로, 최고·최저목표는 최근 5년간의 표준편차를 활용함
 - 다만 설립 3년 미만이거나 실적자료가 불연속적인 기관 등 주요사업 성과지표의 특성상 목표부여(편차) 방식 적용이 어려운 경우에는 목표대실적 또는 목표부여 방식을 채택함
 - 실적치 하향 시 높은 평가점수를 받는 하향 성과지표가 평가과정에서 받는 불이익을 최소화하기 위해 최고목표 산정방식을 개선함
 - 하향 성과지표의 경우 상향 성과지표보다 점수 획득이 어려운 점을 감안하여, 상향 성과지표의 최고목표 수준은 종전 방식 그대로 유지하되, 하향 성과지표는 산정방식을 개선하여 형평성 제고
 - 중소형기관에 대해 계량평가만 실시함에 따라 종합적인 성과평가에 한계점이 있으므로, 중소형기관에 대해 '주요사업 성과관리의 적정성(5점, 비계량)' 지표를 신설하여 평가지표 체계를 개선함
 - 비계량지표의 변별력 확대를 위해 아래의 <표 II-12>와 같이 상위 평가등급과 중하위 평가등급 간 환산점수 격차를 확대함

<표 II-12> 2010년도 비계량지표 평가등급별 환산점수 비교

연도	E	D	C	B	A	S
2009년도	30점	55점	65점	75점	85점	95점
2008년도	30점	45점	60점	75점	90점	100점

자료: 기획재정부 보도자료, 「2010년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람 주요내용」, 2009.12.22.

- 다섯째, 공공기관이 본연의 업무를 추진하는 과정에서 중소기업 등 경제적 약자를 지원할 수 있도록 정부권장정책 이행실적 지표의 평가대상 정책을 조정함
- 서민경제 활성화 등 4개 분야에서 8개 과제를 선정함
- 서민경제 활성화: 중소기업제품 우선구매(신기술제품·여성기업인제품·사회적 기업 제품 우선구매 포함), 전통시장 온누리상품권 구매(경상경비에 국한)
 - 취약계층 일자리 마련: 청년 미취업자 고용(공공기관 청년인턴제 포함), 장애인·고령자 의무고용, 국가유공자 의무고용
 - 녹색성장: 친환경상품 의무구매, 에너지이용 합리화
 - 장애인 생활기반 지원: 장애인생산품 의무구매(국가유공자 자활용사춘 복지공장생산품 우선구매 포함)
- 여섯째, 공공기관 선진화의 지속 추진을 위해 임직원 경영평가 성과급 산정 시 기관 경영실적 평가결과와 기관장 경영계획서 평가결과를 반영할 수 있도록 편람상 근거규정을 명확화함

〈표 II-13〉 2010년도 공공기관 경영실적평가 지표체계

평가범주	2009년도			2010년도			비고	
	평가지표	공기업	준정부	평가지표	공기업	준정부		
리더십 / 전략	리더십	경영진 리더십	3	3	경영진 리더십	3	3	△3
		지배구조 및 윤리경영	4	4	책임경영	4	4	
		CS 경영	3	3				
	전략	비전 및 전략개발	3	3	비전 및 전략개발	3	3	△2
		주요사업 추진계획	5	5	주요사업 추진계획	3	3	
	소계	13	13	소계	13	13	△5	
경영시스템	주요사업활동	주요사업활동	15	20	주요사업활동	15	20	
	경영효율화	조직 및 인적자원관리	3	3	조직 및 인적자원관리	3	3	
		재무예산 관리	3	3	재무예산 관리	3	3	
		보수관리	3	3	보수관리	3	3	
		노사관계 합리성	3	3	노사관계 합리성	3	3	
		성과관리 체계	3	3	성과관리 체계	3	3	

평가범주	2009년도			2010년도			비고	
	평가지표	공기업	준정부	평가지표	공기업	준정부		
	공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리	2	2	공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리	2	2		
	소계	43	48	소계	32	37		
경영성과	주요사업성과	20	18	주요사업성과	25	23	+5	
	고객만족성과	5	7	고객만족 개선도	5	7		
	경영효율성과	노동생산성	5	5	노동생산성	5	5	
		자본생산성	5	0	자본생산성	5	0	
		계량 인건비	3	3	계량 인건비	3	3	
		계량 관리업무비	4	4	계량 관리업무비	4	4	
		총인건비 인상률	4	4	총인건비 인상률	4	4	
		재무예산 (자산운용)성과	2	2	재무예산 (자산운용)성과	2	2	
정부권장정책 이행실적	2	2	정부권장정책 이행실적	2	2			
	소계	91	91	소계	55	50	+5	
평가결과 종합	전체 합계	100	100	전체 합계	100	100		

자료: 기획재정부 보도자료, 「2010년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람 주요내용」, 2009.12.22.

라. 경영자율권 확대 시범사업 추진²¹⁾

□ 2009년 12월 기획재정부는 공공기관에 자율·책임경영이 확산되는 계기를 마련하기 위해 기관장에게 경영의 자율권을 부여하고, 기관장이 책임지고 높은 성과목표를 달성하도록 하는 경영자율권 확대 시범사업을 추진함

□ 기획재정부는 경영자율권 확대 공공기관 선정을 위한 공모를 통해 4개 기관²²⁾을 경영자율권 확대 시범기관으로 선정하였음

21) 이하의 내용은 기획재정부 보도자료, 「경영자율권 확대 공공기관 공모 추진」, 2009.12.11과 기획재정부 보도자료, 「인천공항공사, 기업은행, 가스공사, 지역난방공사 경영자율권 확대 시범기관으로 선정」, 2009.12.29의 내용을 참고하여 작성하였음

22) 인천국제공항공사, 기업은행, 한국가스공사, 한국지역난방공사

- 경영자율권 확대 시범기관 선정에 대한 세부적인 내용은 다음과 같음
 - (대상기관) 기관장 평가 우수기관(2008년도 평가 상위 10%), 민간과 경쟁 또는 민영화 예정기관 중 선정
 - (자율권 부여내용) 총인건비 범위내 정원·인력·조직을 자율 운영하고, 경상경비 등 예산 운영의 자율성을 확대하도록 하며, 인건비 지침은 원칙적으로 준수 하되, 계획 대비 초과된 순이익의 일부에 대해 임직원의 인센티브로 활용 가능함
 - (선정방식 및 기준) 공모를 원칙으로 하여 자율경영계획서의 적정성(자율권 요구 및 기관목표와의 관계, 성과목표의 적정성 및 합리성 등)을 기준으로 심사하여 결정
 - (자율경영계약) 선정된 기관장은 자율권과 그에 상응한 경영목표·인센티브(또는 불이익)를 패키지로 주무부처 장관과 자율경영계약(MOU)을 체결²³⁾
- 경영자율권 확대 시범기관 공모에는 15개 기관이 응모하여 4개 기관이 선정되었으며, 주무부처 장관과 기관장 간 자율경영계약을 체결
- 선정된 4개 기관의 자율경영에 대한 이행을 담보하기 위해 매년 평가단을 통해 1년간의 이행실적을 평가
 - 기관별 평가점수는 원칙적으로 성과지표별 평점에 지표별 가중치를 감안하여 산출하되, 최종 결과는 경제상황, 기관별 특수여건 등을 감안하여 평가단·기획재정부로 구성된 T/F에서 결정
 - 평가결과는 ‘우수’, ‘보통’, ‘부진’으로 구분하여 ① ‘우수’ 기관의 경우 자율권 확대 연장, 기관장 연임 건의, 직원 성과급 추가 지급 등의 인센티브를 제공, ② ‘보통’ 기관의 경우 자율권 확대를 1년 연장하되, 자율경영계획서를 재점검, ③ ‘부진’ 기관의 경우 기 체결된 자율경영계약에 따라 자율권 회수, 기관장 자진사퇴, 직원 성과급 삭감 등

23) 자율경영계약은 기존의 기관장 경영계획서를 대체함

4. 2010년도 공공기관 경영평가제도 개편방향

가. 「공공기관 경영평가단 구성 및 운영에 관한 규정」 제정²⁴⁾

- 2010년 3월 공공기관 경영평가단 운영의 공정성과 투명성의 확보를 위해 「공공기관 경영평가단 구성 및 운영에 관한 규정」을 공운위 의결을 거쳐 명문 규정화함
 - 이는 「공운법」 제48조 및 동법 시행령 제28조 제4항의 규정에 따른 공공기관 경영평가단 구성 및 운영에 필요한 사항을 정하기 위함임
- 경영평가단 구성·운영의 투명성·공정성 등을 담보하기 위하여 과거 관례적으로 운영되었던 평가단 구성, 임기, 평가위원의 직무, 보안사항 등을 운영규정으로 명문화함
 - 평가단의 구성은 기획재정부장관이 관계부처, 평가단, 공공기관, 민간전문가 등의 의견을 수렴하여 구성하도록 하였음
 - 평가위원의 직무와 관련하여 피평가기관으로부터의 연구용역, 강의, 기타 청탁 등을 금지하고, 공무원행동강령의 관련규정을 준용하도록 규정함
 - 보안사항과 관련하여 모든 평가위원은 보안각서, 윤리서약서, 상피제 서약서, 연구용역신고서 등을 작성·준수하도록 하였음

나. 2010년도 자율경영계획서 이행실적 평가지침(안) 마련²⁵⁾

- 2010년 6월 기획재정부는 경영자율권 확대 시범기관으로 선정된 4개 기관²⁶⁾ 및 기관장을 대상으로 「2010년도 자율경영계획서 이행실적 평가지침(안)」을 마련함
 - 경영자율권 확대 시범사업 기관의 자율경영계획서 이행실적을 평가하기 위한 제도적 기반을 마련함으로써, 공공기관의 자율책임 경영체제 확대에 기여하는 것을 목적으로 함

24) 이하의 내용은 기획재정부 보도자료, 「10년도 공공기관 및 기관장 평가 운용 방향」, 2010.3.11의 내용을 참고하여 작성하였음

25) 이하의 내용은 기획재정부, 「2010년도 자율경영계획서 이행실적 평가지침(안)」, 2010과 기획재정부 보도자료, 「공공기관 경영자율권 확대 4개 시범기관 추진동향」, 2010.8.4의 내용을 참고하여 작성하였음

26) 인천국제공항공사, 중소기업은행, 한국가스공사, 한국지역난방공사

- 평가지침(안)에서는 1년간의 자율경영실적을 평가하기 위하여 평가부문-평가지표-세부평가내용-작안사항의 4단계 평가체계를 구성함
 - 평가부문은 고유성과과과제, 공통과제 등 2개이며, 자율책임경영 확대라는 제도의 취지상 고유성과과과제 실적달성도에 따른 계량평가를 기본으로 하되, 최소한의 정부정책 준수를 유도하기 위하여 공통과제를 가감항목으로 운용

〈표 II-14〉 2010년도 자율경영계획서 이행실적 평가 부문별 평가내용

평가부문	주요 평가내용
고유성과과과제	기관 설립목적에 맞는 기관고유 사업 중 자율경영계획서를 통해 달성하고자 제시한 성과목표치의 달성도를 평가
공통과제	경쟁도입·증시상장 등 기발표된 공공기관 선진화 과제, 노사관계 선진화의 추진을 위한 노력과 실적, 자율권 운영의 적정성을 평가

자료: 기획재정부, 「2010년도 자율경영계획서 이행실적 평가지침(안)」 2010, p. 2.

- 평가부문별 세부평가내용을 살펴보면 고유성과과과제는 성과목표가 계획대로 충실하게 달성되었는지(성과목표치 달성도)를 정량적으로 평가하도록 하였으며, 공통과제는 공공기관 선진화, 노사관계 선진화, 자율권 운영의 적정성 등 3개의 평가지표를 통해 정성적으로 평가하도록 하였음
 - 공공기관 선진화는 기능조정·증시상장 등 공공기관 선진화를 위한 노력 및 성과를 평가하며, 공공기관 선진화를 위한 기타 정책과제에 대한 이행점검도 가능함
 - 노사관계 선진화는 합리적이고 적법한 노사관계 구축을 위한 노력과 의지 및 단체협약 내용과 그 개선도를 평가하며, 노조가 없는 기관도 노사협의회 운영의 합리성 등을 평가함
 - 자율권 운영의 적정성은 자율권 운영의 합리성 및 자율권 범위의 초과 여부를 평가
- 부문별 가중치 및 평가방법은 고유성과과과제를 100점 만점으로 하되, 공통과제는 가감항목으로 운용하도록 하였음
 - 고유성과과과제는 기관별로 사전에 제시된 3~4개의 성과목표와 이에 부여된 지표별 가중치에 따라 100점 만점으로 계량평가함
 - 공통과제는 원칙적으로 차감항목으로 운용하되, 공공기관 선진화·노사관계 선진화가 탁월한 경우 가점을 부여함으로써 +3점~△15점의 가감범위를 설정

- 공공기관 선진화·노사관계 선진화는 6등급(S, A, B, C, D, E), 자율권 운영의 적정성은 3등급(상, 중, 하)으로 비계량평가하고, 등급 간 격차는 1.5점으로 운용
- 공공기관 선진화·노사관계 선진화의 경우 S등급을 받는 경우 가점을 부여

□ 부문별 평가점수를 합산하여 도출된 종합점수를 바탕으로, 3단계로 구분된 평가등급(우수·보통·부진)을 부여함

○ 종합점수 85점 이상은 '우수', 70~85점은 '보통', 70점 미만은 '부진'으로 구분되며, 이러한 평가결과에 따라 후속조치를 차등화

- '우수' 등급이 부여된 기관은 자율권 확대 연장, 기관장 연임 건의, 직원 성과급 1등급 범위 내에서 가산이 이루어짐
- '보통' 등급이 부여된 기관은 자율권 확대를 1년 연장하되, 자율경영계획서를 재검검하도록 함
- '부진' 등급이 부여된 기관은 자율권 회수, 기관장 자진 사퇴, 직원 성과급 1등급 범위 내에서 삭감이 이루어짐

〈표 II-15〉 2010년도 자율경영계획서 이행실적 평가 등급별 후속조치

구분		우수 (85점 이상)	보통 (70~85점)	부진 (70점 미만)
자율권 지속여부		지속		회수 ¹⁾
기관장	인사	연임 건의	-	자진사퇴
	성과급	성과급 차등지급 (50% ²⁾ 반영)		미지급
임직원 성과급 ³⁾		1등급 범위 내 가산	-	1등급 범위 내 차감

주: 1) 자율권부여(정원 및 조직) 이전 단계로 환원

2) 기관평가(50%)+자율경영계획서 평가(50%)

3) 예산지침상의 성과급지급률 상하한 범위 내에서 공공기관운영위원회에서 최종 결정

자료: 기획재정부, 「2010년도 자율경영계획서 이행실적 평가지침(안)」, 2010, p. 9.

□ 이와 더불어 자율경영계획서 이행실적 평가단을 구성하도록 하였음

- 평가단은 10인 내외의 민간전문가로 구성하되 기관 및 기관장 평가단 구성원 중 일부를 활용할 수 있도록 함

다. 2010년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람 수정(안) 의결²⁷⁾

- 2010년 10월 공공기관운영위원회를 통해 경제여건 및 제도변경 등을 반영하기 위한 「2010년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람 수정(안)」을 의결함
- 2010년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람 수정(안)에서 변경된 주요 내용은 다음과 같음
 - 신규·변경지정된 공공기관 평가유형 등을 합목적으로 재분류
 - 2010년 1월 신규지정²⁸⁾된 6개 기관을 평가대상으로 추가하고 기관별 평가유형 지정 및 경영실적 평가지표를 개발하였으며, 변경지정된 3개 기관은 평가유형을 변경²⁹⁾함
 - 공공기관 선진화 방안에 따른 기관통합·기능조정 등에 맞추어 평가지표 및 세부 평가내용을 보완
 - 기관통합 및 핵심사업 재편에 맞추어 평가지표 체계를 개편하고, 공공기관 선진화정책에 따른 매출액 감소효과 및 일시적 관리비용 증가요인을 조정
 - 정부정책 이행에 따른 매출액 등 변경효과를 반영
 - 정부정책에 따른 수수료 조정, 공공기관 지방이전 준비비용, 정책목표 수행을 위한 예산상 임시조치 효과 및 유연근무제 활성화 방안 등에 대한 조정근거 마련
 - 법·제도변경, 외부 경영환경 변화 등 공공기관이 통제 불가능한 외부적 요인을 반영하여 평가방법을 보완
 - 경영자율권을 부여한 기관에 대하여 기존 평가의 틀 내에서 적용하는 것은 한계가 있으므로 자율권부여 취지를 고려하여 평가할 수 있는 근거를 마련
 - 공공기관의 재정적 지속가능성 확보 및 부채관리 활동을 강화하기 위하여 재무예산관리 지표를 보완·개선

27) 이하의 내용은 기획재정부, 『공기업·준정부기관의 2010년도 경영실적 평가편람(수정)』, 2010의 내용을 참고하여 작성하였음

28) 한국언론진흥재단(연기금운용), 한국노인인력개발원, 한국에너지기술평가원, 한국장학재단, (재)한국사회서비스관리원, 농업기술실용화재단(중소형)

29) 한국컨테이너부두공단(공기업Ⅱ→중소형), 정보통신산업진흥원(연기금운용→중소형), 한국원자력문화재단(평가제외)

라. 2010년도 기관장 경영계획서 이행실적 평가지침(안) 의결³⁰⁾

- 2010년 10월 기획재정부는 공운위 의결을 통해 「2010년도 기관장 경영계획서 이행실적 평가지침(안)」을 마련함
 - 2009년도 이행실적 평가과정에서 제기된 개선의견과 2010년도 중에 발표된 공공기관 선진화 정책을 고려하여 기관장 경영계획서 이행실적 평가의 타당성과 수용성을 제고하는 방향으로 기관장 평가지침을 개선

- 평가지침(안)의 주요 개선사항은 다음과 같음
 - 공공기관 선진화부문의 2개 지표를 아래의 <표 II-16>과 같이 4개로 세분화하여 등급 간 변동성 감소 및 세밀한 평가를 통해 평가의 타당성을 제고함
 - 노조가 없는 기관의 경우 '단체협약 내용의 합리성 및 개선노력' 지표의 평가를 생략하고 지표별 가중치를 조정하여 3개 지표로 평가
 - 보수, 인력 관련 지표의 경우 성과연봉제, 신규채용 확대 노력 등으로 세부평가내용을 구체화함
 - 성과목표치 설정의 적정성 지표의 경우에는 평가기준에 '기관제시 목표 대비 달성수준'을 추가하여 도전적 목표치 제시 여부의 판단기준으로 활용함
 - 지속가능성 확보를 위한 환경 조성 노력의 예시로 내부운영체계 개선, 동반성장 등을 추가함

<표 II-16> 2010년도 기관장 경영계획서 이행실적 평가 공공기관 선진화부문 지표 비교

'09년도		'10년도	
평가지표	가중치	평가지표	가중치
경영효율화	20	보수·성과관리체계 합리화	10(13)
		인력·기능조정 및 기타효율화	10(13)
노사관계 선진화	20	노사관계 선진화	10(14)
		단체협약 내용의 합리성 및 개선 노력	10(-)

자료: 기획재정부 보도자료, 「2010년도 기관장 경영계획서 이행실적 평가지침 마련」, 2010.10.1.

30) 이하의 내용은 기획재정부 보도자료, 「2010년도 기관장 경영계획서 이행실적 평가지침 마련」, 2010.10.1의 내용을 참고하여 작성하였음

마. 공공기관 경영평가제도 개편방안 마련³¹⁾

- 2010년 12월 기획재정부는 새로운 사회적 수요에 능동적으로 대응하고, 공공기관의 방만경영 방지, 재무건정성 제고 등 국민의 의견을 반영하기 위해 공공기관 경영평가 제도를 대폭 개편함
 - 2008년도부터 평가결과와 기관장 인사를 연계한 별도의 ‘기관장 평가’를 도입하여 책임경영 토대 마련 및 공공기관 선진화 정책을 뒷받침해왔지만 별도의 ‘기관장 평가’ 실시에 따른 평가부담 증가 및 기관·기관장 평가결과 차이 발생으로 인해 평가제도 신뢰성에 대한 논란이 제기됨
 - 또한, 글로벌 공기업 육성, 공정사회 구현 등 새로운 사회적 수요에 대한 경영평가제도의 적극적 역할 필요성이 대두됨
 - 이에 따라 기획재정부는 2010년 7월부터 공공기관 평가담당자 워크숍, 전문가 간담회, 국회 국감, 감사원 감사 등에서 제기된 사항을 민간합동 제도개선 TF에서 검토하여 공공기관 경영평가제도 개편 방안을 마련함
- 첫째, 경쟁력 있는 글로벌 공기업 육성을 위해 글로벌 선진기업의 경영실적과 비교 평가하는 방법을 신규 도입함
 - 당해 기관의 전년도 실적 대비 개선도로 평가하는 방식에서 글로벌 우수기업의 실적과 비교 평가하는 방식으로 전환함
 - 공기업에 우선 적용하되, 국제 경쟁 기업이 존재하고 그 기업에서 매년 관련 실적을 공개하여 비교 평가가 가능한 경우로 한정
 - 글로벌 경쟁사업, 해외진출 사업성과에 대한 평가도 확대
 - 주요사업 중 해외사업에 대한 평가비중을 확대함
- 둘째, 공정사회 구현 노력 및 성과를 평가하는 ‘사회공헌’ 지표를 신설하고, 사회적 약자 배려를 위한 정부권장정책 이행실적 평가를 강화함
 - 동반성장, 공정사회 구현 등을 평가하는 ‘사회공헌’ 지표를 신설하되, 기관평가(2

31) 이하의 내용은 기획재정부 보도자료, 「공공기관 경영평가제도 대폭 개편」, 2010.12.25와 기획재정부, 『공공기관 경영평가제도 개편방안』, 2010의 내용을 참고하여 작성하였음

점)보다 기관장 평가(5점)에 더 높은 비중을 설정함

- 사회공헌 지표 평가내용(안)에는 일자리 창출(사회적기업 육성 포함)을 위한 노력과 성과, 동반성장(상생경영)을 위한 노력과 성과, 기관의 사업특성에 맞는 사회적 기여·나눔활동 노력과 성과, 기타 공정사회구현을 위한 제도개선·문화 정착을 위한 노력과 성과 등이 포함됨

○ 사회적 약자의 권익제고를 위한 공공기관의 선도적 역할과 책임을 비중 있게 평가하기 위해 정부권장정책 지표의 가중치를 2점에서 5점으로 강화함

- 중소기업제품 구매, 청년 미취업자 채용, 장애인 채용, 재래시장 상품권 구매 등

□ 셋째, 일자리 창출 노력과 성과를 중점적으로 평가하도록 함

○ 기관업무와 관련된 민간부문에서의 일자리 창출 지원노력을 평가하기 위하여 신설되는 '사회공헌' 지표의 평가내용으로 민간부문에서의 일자리 창출 지원 노력과 성과를 평가함

- 자체인력 증원보다는 아웃소싱, 기술이전 등을 유도

- 특히, '사회적 기업' 육성을 위한 노력과 성과를 주요사항으로 평가

○ 청년미취업자 고용 노력과 성과를 평가에 반영하기 위하여 '정부권장정책' 지표에서 신규채용 실적, 청년인턴 채용실적 및 정규직 전환실적을 평가

○ 해당 기관의 실질적인 신규채용 노력과 성과도 평가하기 위해 '조직 및 인적자원관리' 지표에서 신규채용 확대 노력 및 성과를 핵심 평가내용으로 신규 설정함

- 유연근무제, 육아휴직제와 연계한 일자리 나누기 노력도 평가내용에 포함

□ 넷째, 공공기관의 평가부담을 완화하기 위해 기관·기관장 평가체계를 통합하고, 지표 수를 간소화함

○ 2010년 39개 수준(기관 28개, 기관장 11개 지표)의 지표 수를 18개 수준으로 축소하였으며, 이에 따라 보고서 분량도 기존의 650쪽에서 300쪽 수준으로 대폭 축소가 가능해짐

- 기관장 평가의 리더십 범주와 기관평가의 리더십·전략 범주를 통합하여 리더십·책임경영 범주로 개편

- 기관장 평가의 공공기관 선진화 범주와 기관평가의 경영시스템 범주를 통합하

여 경영효율 범주로 개편

- 기관장 평가의 고유과제 범주와 기관평가의 주요사업 관련지표를 통합하여 주요사업 범주로 개편

- 다만 기관장 평가의 효용성을 유지하기 위하여 기관 평가지표 중에서 기관장의 역량·노력이 중요한 지표를 발췌하여 기관장 평가를 실시하되, 기관장의 창의경영 유도를 위해 기관장의 역량 발휘가 특히 필요한 사업을 경영계획서에 제시하도록 하고 그 이행실적을 평가하도록 함

□ 다섯째, 기관 특성에 적합한 맞춤형 평가지표를 설계하도록 하였음

- 기관의 합리적 선택을 존중하여 기관이 스스로 맞춤형 평가지표를 선택하되, 평가의 형평성 및 기관 특성을 고려하여 결정하는 절차로 진행
- 공기업과 준정부기관의 계량평가 비중을 차별화
 - 계량적 성과평가가 용이한 공기업은 계량지표의 비중을 현행 55점에서 60점으로 확대
 - 정부정책의 효과적인 집행이 중요한 준정부기관에 대해서는 현행 비계량지표 비중(50점)을 유지
- 유형 세분화를 통해 기관 특성을 정밀하게 반영하기 위해 다음의 <표 II-17>과 같이 공기업과 연기금형 기관을 세분화하여 관련지표의 내용을 차별화함
 - 중소형기관(정원 500인 이하, 45개)의 기관평가 방식은 주요사업 평가 이외 부문에 대해서는 계량지표만 평가하는 현행 방식을 유지
- 기관특성에 따라 평가비중 및 방법을 차별화하였음
 - 공기업은 '업무효율', '재무예산 관리·성과' 지표 비중을 높이고, 준정부기관은 '국민평가' 지표 비중을 확대
 - '업무효율' 지표 평가 시 공통평가방식(자본생산성·노동생산성)에서 총자산이익률 등 기관의 사업특징을 고려한 평가 방식으로 변경함

〈표 II-17〉 2011년도 공기업·연기금형 기관 세분화

	2010년	2011년(안)	예 시
공기업	<ul style="list-style-type: none"> • 하나의 유형으로 관리 <p>(평가단 운영을 위해 공기업1, 2로 편의상 구분)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 시장개척 필요 (한국전력, 석유공사, 가스공사, 인천공항, 광물자원, 부산항만 등) • 재무구조 개선 필요 (LH, 도로공사 등) • 일반 공기업 (주택보증, 감정원, 마사회 등) 	<ul style="list-style-type: none"> • 재무예산성과지표 내용을 차별화 - 시장개척형(자산회전율 등) - 재무구조 개선(부채비율 등) - 일반(유동비율 등)
연기금형 준정부기관	<ul style="list-style-type: none"> • 하나의 유형으로 관리 <p>(평가단 운영을 위해 금융형, 비금융형으로 구분)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 연금형 (국민연금, 공무원연금 등) • 정책금융형 (기보, 신보, 예보, 자산관리 등) • 사업기금형 (체육진흥, 중소기업진흥 등) 	<ul style="list-style-type: none"> • 재무예산성과·관리대신 기금운영성과·관리로 평가하고, 기금운영성과 비중을 유형별로 차별화 - 기금운영성과 비중 <ul style="list-style-type: none"> · 연금형 (4점) · 정책금융형 (2점) · 사업기금형 (1점)

자료: 기획재정부, 『공공기관 경영평가제도 개편방안』, 2010.12.25.

- 여섯째, 평가의 공정성과 투명성 확보를 위해 기관평가단과 기관장 평가단으로 통합 운영하고, 민간기업 CEO 등의 참여를 확대하여 전문성을 제고함
 - 엄격한 상피제(연구용역, 친인척 근무)를 적용하고, 도덕적 해이를 유발하는 평가 위원은 평가 중이라도 해촉하는 등 평가단의 윤리 및 책임을 강화함
 - 경영평가 종료 후에는 공공기관에게 평가 품질에 대한 설문조사를 실시하여 평가의 공정성 및 전문성에 대한 환류를 강화
 - 설문조사 결과를 다음연도 평가단 구성, 평가지표 개선 등에 활용함
 - 공공기관 실무자를 대상으로 한 사전교육 프로그램을 운영하고, 평가결과 부진기관에 대한 평가단의 컨설팅 기능을 강화

- 일곱째, 방만경영을 견제·방지하기 위해 방만경영 관련 평가를 강화함
 - 방만경영이 지속적으로 시정되지 않을 경우 해당지표에서 최하점(E등급)까지 부여하고, 국회, 감사원 지적사항은 필수 반영하도록 하며, 공운위(경영개선 소위)에서 발굴된 기준·과제는 평가에 반영하여 평가 실효성을 제고함
 - 방만경영 관련 평가지표의 비중을 19점에서 26점으로 확대함

- 여덟째, 국민들의 관심을 받고 있는 현안과제를 중점적으로 평가하도록 함
 - 시장개척이 필요한 기관은 투자 효율성에 대한 평가를 강화하고, 재무구조 개선이 필요한 기관은 부채관리에 대한 평가를 강화함
 - 과다부채, 적자지속, 방만경영 등 특수상황 공공기관에 대해서는 별도 과제(지표)를 부여함
 - '일반지표(100점)+별도과제지표(α)'를 100점으로 환산하여 평정
 - 국민체감도 조사를 통해 일반국민이 생각하는 기관 이미지·인식을 신규로 평가하도록 함
 - 1999년 이후 서비스 직접고객을 대상으로 고객만족도 조사를 실시 중이나, 조사 결과가 일반국민들의 체감도와는 차이가 있음
 - 직접 수혜고객 외에 주주·주인으로서의 일반 국민들의 견해를 평가에 반영하기 위해 국민경제 기여도, 윤리·투명성, 신뢰도 등 공공기관별 국민인식을 설문조사 방식으로 평가함

5. 2011년도 공공기관 경영평가제도 개편방향

가. 2011년도 자율경영계획서 이행실적 평가지침(안) 마련³²⁾

- 2011년 4월 기획재정부는 공운위를 통해 2011년도 자율경영계획서 이행실적 평가지침(안)을 의결함
 - 「공공기관 경영자율권 확대 시범사업 추진계획안」(2009.12.22.)에 따라 선정된 2010년도 4개³³⁾ 기관의 기관장 및 2011년도에 추가 선정된 2개³⁴⁾ 기관장을 대상으로 함

32) 이하의 내용은 기획재정부 보도자료, 「자율경영 기관장, 성과목표 대폭 올리고 민영화 실적도 평가한다」, 2011.4.1과 기획재정부, 「2011년도 자율경영계획서 이행실적 평가지침」, 2011의 내용을 참고하여 작성하였음

33) 인천국제공항공사, 중소기업은행, 한국가스공사, 한국지역난방공사

34) 한국공항공사, 한국산업은행

- 평가체계는 평가범주-평가지표-세부평가내용의 3단계로 구성되며, 평가범주는 평가 대상 기관장의 경영개선노력 및 성과를 측정할 수 있도록 고유성과과제, 공통과제 2개 범주로 구성됨
 - 고유성과과제는 기관 설립목적에 맞는 고유사업 중 자율경영계획서를 통해 제시한 성과목표치의 달성도를 평가하며, 공통과제는 핵심역량 제고의 적정성, 자율권 운영의 적정성을 평가함
 - 각 평가범주는 평가지표별로 구분하여 평가하며, 평가지표는 평가하고자 하는 세부평가내용을 기준으로 평가함

- 범주별 평가지표 구성 및 가중치는 다음과 같음
 - 고유성과과제 범주는 기관별로 사전에 제시된 3~5개의 성과목표와 이에 부여된 지표별 가중치에 따라 85점 만점으로 계량평가함
 - 공통과제 범주는 핵심역량 제고의 적정성, 자율권 운영의 적정성 등 2개의 평가지표로 구성되며, 핵심역량 제고의 적정성은 15점 만점의 9등급 비계량평가를 실시하고, 자율권 운영의 적정성은 감점항목으로 평가하되 3등급의 비계량평가로 운용함

- 범주별 세부평가내용은 다음과 같음
 - 고유성과과제 범주는 고유성과과제가 계획대로 충실하게 달성되었는지를 평가하며, 성과목표달성도는 자율경영계획서의 성과목표치 대비 실적을 대비하여 평가함
 - 공통과제 범주 중 핵심역량 제고의 적정성은 기관의 핵심역량 강화, 지속가능발전 노력, 지분매각·경쟁도입·증시상장 등 민영화를 위한 노력 등을 평가하며, 자율권 운영의 적정성은 자율권 운영의 합리성 및 자율권 범위의 준수여부를 평가함

- 평가의 객관성, 공정성 확보를 위하여 기획재정부가 주무부처와 협의하여 자율경영계획서 이행실적 평가단을 구성하며, 주무부처 또는 공공기관이 선정한 전문용역기관 등의 평가가 수반되는 과제는 동 평가결과를 활용함
 - 고유성과과제, 공통과제 등 2개 범주를 종합하여 평가를 실시
 - 고유성과과제는 성과지표별로 계량평가를 실시
 - 공통과제의 핵심역량 제고의 적정성 지표는 9등급, 자율권 운영의 적정성 지표는 3등급으로 비계량평가를 실시

- 평가결과는 범주별로 평가하여 평점을 도출하며, 종합점수는 범주별 평가점수를 합산하여 3개 등급으로 구분함
 - 종합점수 85점 이상은 '우수', 70~85점은 '보통', 70점 미만은 '부진'으로 구분되며, 이러한 평가결과에 따라 후속조치를 차등화함
 - '우수' 등급이 부여된 기관은 자율권 확대 연장, 기관장 연임 건의, 직원 성과급 1등급 범위 내에서 가산이 이루어짐
 - '보통' 등급이 부여된 기관은 자율권 확대를 1년 연장하되, 자율경영계획서를 재검토하도록 함
 - '부진' 등급이 부여된 기관은 자율권 회수, 기관장 자진 사퇴, 직원 성과급 1등급 범위 내에서 삭감이 이루어짐

- 확정된 평가기준에 따르면 공공기관 경영자율권 확대 시범기관으로 선정된 6개 기관장은 예산 및 인력운영에서 자율권을 부여받는 대신, 통상적 기대수준보다 2~3배 높은 성과를 달성해야 좋은 평가를 받을 수 있음
 - 민영화 추진 노력과 성과에 대해서도 중점 평가를 받게 됨
 - 공공기관 선진화 계획에 제시된 지분매각, 경쟁도입, 운영권 매각, 직원 등 대내외 인식확산 노력 등이 평가내용임
 - 일반 공공기관장의 계량지표 비중이 20%인데 반해, 자율경영 기관장의 계량지표 비중은 85%인 것이 특징임
 - 정성적 비계량지표(15%)도 민영화 추진 및 핵심역량 제고 노력만 평가받도록 하여, 평가부담을 크게 경감하였음

나. 2011년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람 수정(안) 의결³⁵⁾

- 2011년 10월 기획재정부는 물가안정, 고졸자 채용, 주유비 절감 등을 공공기관이 선도적으로 수행하도록 유도하고, 그 노력과 성과를 평가하기 위해 공운위를 통해 「2011년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람 수정(안)」을 심의·의결함

35) 이하의 내용은 기획재정부 보도자료, 「공공기관의 물가안정, 고졸자 채용, 주유비 절감 노력실적도 경영평가한다」, 2011.10.11의 내용을 참고하여 작성하였음

- 2011년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람의 주요 수정내용은 다음과 같음
 - 공공요금 안정 등 공공기관의 물가안정 노력과 성과를 ‘사회공헌’ 지표의 세부평가 내용으로 포함
 - 고졸자 채용확대 등 열린고용을 위한 노력과 성과를 ‘조직 및 인적자원관리’ 지표의 세부평가내용으로 포함
 - 주유비 절감을 위한 개선방안 마련 및 실행노력 등 주유 대리인 문제 개선 노력 및 성과를 ‘재무예산관리’ 지표의 세부평가내용으로 포함
 - 신규 평가대상 기관에 대하여 평가유형을 분류
 - 발전자회사(공기업II 유형), 농림수산식품기술기획평가원(중소형 유형) 등
 - 변경지정된 한국방송통신전파진흥원(중소형→연기금운용)에 대하여 평가유형 및 지표체계를 변경

다. 2012년도 공공기관 경영평가편람 의결³⁶⁾

- 2011년 12월 기획재정부는 『2012년도 공공기관 경영평가편람』을 심의·의결함
- 확정된 2012년도 평가편람의 주요 내용으로 첫째, 글로벌 경쟁력 지표를 확대하고, 평가방법을 구체화함
 - 글로벌 선진기업 실적과 직접 비교 평가하는 글로벌 경쟁력 지표를 2011년도 16개 기관(27개 지표)에서 2012년도 32개 기관(58개 지표)으로 확대
 - 글로벌 경쟁력 지표에 대한 공통 평가방법인 ‘글로벌 실적비교’ 방법을 경영평가편람에 구체화
 - 글로벌 실적비교: 당해연도 실적과 최저목표와의 차이를 최고목표와 최저목표의 차이로 나누어 측정하되, 최고·최저목표는 해외 우수기업의 실적치, 공인된 국제기구의 평가결과 등을 활용하여 설정하도록 함
- 둘째, 열린고용 등 정책수요에 대한 공공기관의 선도적 노력을 유도하기 위해, ‘조직

36) 이하의 내용은 기획재정부 보도자료, 「2012년도 공공기관 경영평가편람 확정」, 2011.12.29의 내용을 참고하여 작성하였음

및 인적자원관리' 등 관련 평가지표에 평가내용을 신설 및 보강함

- '리더십' 지표에 '열린고용, 동반성장 등을 기관운영에 반영하기 위한 기관장 노력'을 평가내용으로 추가
- '조직 및 인적자원관리' 지표에 열린고용, 일·가정양립 문화조성 관련 내용을 명시
- '보수 및 성과관리' 지표에 '비정규직 등에 대한 보수·복리후생 제도의 합리적 개선 등'을 평가내용으로 추가
- '정부권장정책' 지표의 세부평가항목인 '청년미취업자 고용실적'에 '고졸자 채용 실적'도 포함하여 평가

□ 셋째, 성과(outcome) 지향적 평가지표를 확대함

- 인력·예산의 투입 또는 직접적인 산출보다는 본질적인 공공서비스 개선 노력을 측정하기 위해 성과 평가지표를 확대

6. 2012년도 공공기관 경영평가제도 개편방향

가. 2012년도 공공기관 경영평가편람 수정(안) 의결³⁷⁾

- 2012년 10월 기획재정부는 공운위를 통해 「2012년도 공공기관 경영평가편람 수정(안)」을 의결함
- 수정된 2012년도 평가편람의 주요 내용은 다음과 같음
 - 공공기관의 동반성장 노력 평가항목을 구체화함
 - 기금·공공기관의 여유자금을 활용한 중소기업 지원 방안으로 마련된 '중소기업 대출금리 인하 펀드'에 대한 공공기관의 출연을 '사회적 기여' 노력으로 평가할 수 있도록 수정
 - 경영평가제도의 신뢰성 및 수용성 향상을 위한 공통기준을 설정함

37) 이하의 내용은 기획재정부 보도자료, 「제10차 공공기관운영위원회 개최」, 2012.10.29의 내용을 참고하여 작성하였음

- 신규 정부위탁사업으로 인한 평가 변동성을 완화하기 위해 신규 수탁사업은 2년간 평가를 유예
- 비정규직 처우개선에 소요되는 기준비용은 관리업무비에서 제외하도록 하여 공공기관의 정부정책 이행을 유도
- 2012년에 신규·변경지정된 소상공인진흥원, 한국임업진흥원(준정부기관으로 신규지정) 및 여수광양항만공사(공기업으로 변경지정)의 평가방법 및 기준을 규정
- 설립근거법 개정에 따라 평가대상기관의 명칭을 변경
 - 한국방송광고공사 → 한국방송광고진흥공사, 농수산물유통공사 → 한국농수산물유통공사, 우체국예금보험지원단 → 우체국금융개발원, 한국청소년상담원 → 한국청소년상담복지개발원으로 변경
- 한국수력원자력 등 안전관리기관 지표 개정(지표 신설 및 배점 강화)

나. 「2013년도 공공기관 경영평가편람」 의결³⁸⁾

- 2012년 12월 기획재정부는 『2013년도 공공기관 경영평가편람』을 심의·의결함
- 확정된 2013년도 평가편람의 주요 내용은 다음과 같음
 - ‘중장기 미래 지표’를 신설하여 중장기적 관점에서 공공기관의 성과평가를 강화함
 - 안전, 건강, 자원개발 등 선진국 수준으로 접근할 필요가 있거나 공공서비스 개선이 시급히 필요한 분야에 대해 정부가 공공기관에게 과제별로 구체적인 미래 목표와 달성기한을 부여하고, 최근 3년간의 실적이 계획대로 목표치에 접근하고 있는지를 평가하는 ‘중장기 목표대비 개선도 평가방식’을 신규도입
 - ‘중장기 재무관리계획’을 국회에 제출한 41개 기관 중 33개 기관에 대하여 재무건전성 제고 이행실적을 평가함
 - 기관 특성에 따라 부채비율, 부채규모 등의 평가항목을 설정하여 ‘재무예산 성과 및 관리’ 지표에서 중장기 재무관리계획상 달성도를 평가
 - 중장기 재무관리계획 제출 기관 중 금융성 부채가 없거나 정부 용자사업의 단순

38) 이하의 내용은 기획재정부 보도자료, 「2013년도 공공기관 경영평가편람 확정」, 2012.12.17의 내용을 참고하여 작성하였음

대행에 따른 금융부채만 있는 8개 기관은 평가에서 제외

- 안전관리 필요성이 증대한 발전회사의 안전 중시 경영 실현을 위하여 안전 관련 지표의 비중을 대폭 확대함
 - 특히, 예상하지 못한 발전량 감소 및 정지에 따른 손실 정도와 계획된 발전설비 정비기간의 준수 여부 등을 중점평가

7. 2013년도 공공기관 경영평가제도 개편방향

가. 2013년도 자율경영계약 체결³⁹⁾

- 2013년 2월 기획재정부는 경영자율권 대상기관인 5개 기관과 2013년도 자율경영계약을 체결함
 - 2013년 경영자율권 대상기관은 2012년 대상기관이었던 인천국제공항공사, 한국가스공사, 한국지역난방공사와 2013년에 추가된 부산항만공사임
 - 기존 4개 기관은 2011년도 이행실적 평가결과(2012년 6월 발표) '우수' 등급으로 평가되어 경영자율권이 지속됨
 - 부산을 동북아 물류중심항만으로 육성하기 위해 부산항만공사를 경영자율권 대상기관으로 추가 지정함
- 2013년도 자율경영계약에서 제도개선이 추진된 부분은 다음과 같음
 - (재무건전성 강화) 국회에 제출하는 중장기 재무관리계획상의 부채비율을 평가항목으로 반영하여 관리의 실효성 강화
 - (평가지표 개선) 글로벌 비교지표 도입, 기관 간 평가지표 표준화 및 기관 스스로 통제가능한 지표를 중심으로 개선
 - (자율권 추가 확대) 노동생산성 향상 정도와 자율증원 규모를 연계하는 방식으로 개선하여 인센티브를 강화

39) 이하의 내용은 기획재정부 보도자료, 「경영자율권 공공기관 '13년 자율경영계약 체결」, 2013.2.15의 내용을 참고하여 작성하였음

- 과거 추세보다 개선되면 전체 정원의 5% 이내 자율증원, 둔화되면 3% 증원, 전년보다 악화되면 인력증원 불허

나. 2013년도 공공기관 경영평가편람 수정(안) 의결⁴⁰⁾

- 2013년 10월 기획재정부는 공운위를 통해 「2013년도 공공기관 경영평가편람 수정(안)」을 의결함
- 주요 수정사항으로 첫째, 새정부 국정과제 등을 반영함
 - 새정부 국정과제 실효성 제고를 위한 평가지표를 반영하여 한국주택금융공사의 ‘사회적 약자에 대한 보증지원 강화’ 등 국정과제 연계지표를 신설 및 수정
 - 공공기관 협업 활성화를 위한 협업과제 평가를 신설
- 둘째, 기관장·상임감사의 평가방법 및 기준을 삭제함
 - 기관장 평가는 경영성과협약제 도입⁴¹⁾으로 임기 중 1회 실시함에 따라 2013년도 평가 대상이 없음
 - 감사평가도 기관장 평가 개편 취지를 반영하여 임기 중 1회 실시함에 따라 2013년도 평가 대상이 없음
 - 따라서 2013년도 경영평가편람에서 기관장 경영계약 이행실적 평가편람과 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가편람을 삭제
- 셋째, 국회·노조 등의 의견을 반영함
 - 2012년도 국정감사 시정·처리 요구사항⁴²⁾을 반영하여 재무예산관리(비계량) 항목에 ‘외화자산의 운용 성과’를 신설
 - 혁신도시로 이전하는 공공기관의 평가 불이익을 방지하기 위하여 계량관리업무비

40) 이하의 내용은 기획재정부, 『2013년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2013의 내용을 참고하여 작성하였음

41) 평가부담 완화, 중장기 성과관리 등을 위하여 새롭게 도입한 기관장 평가체계로서 3년 단위로 평가

42) 공공기관이 운용하고 있는 외화자산의 운용성과에 대한 비교·평가가 가능할 수 있도록 기준 등 평가기반을 구축할 것

산정 시 관리업무비에 지방이전에 따른 소요경비는 이전일로부터 2년간 제외하여 평가

□ 넷째, 신규·변경지정 기관의 평가방법·기준을 확정함

○ 「공운법」 제48조에 따라 공기업·준정부기관으로 신규·변경지정된 6개 기관의 평가방법과 기준을 확정

- 준정부기관으로 신규지정된 한국기상산업진흥원은 강소형 유형으로 편입, 기타 공공기관에서 공기업으로 변경지정된 울산항만공사와 해양환경관리공단은 공기업Ⅱ 유형으로 편입, 기타공공기관에서 준정부기관으로 변경지정된 농림수산식품교육문화정보원, 한국보건복지인력개발원, 한국승강기안전기술원은 강소형 유형으로 편입

○ 설립근거법 개정에 따라 평가대상기관의 명칭을 변경

- 한국방사성폐기물관리공단은 한국원자력환경공단으로 변경, 한국건설교통기술평가원은 국토교통과학기술진흥원으로 변경

□ 다섯째, 기타 수정사항을 반영함

○ 국민평가 지표(고객만족도+국민체감도) 평가방법을 개선

- 국민평가 지표의 향상도 비중이 지나치게 높아(60%) 공공기관의 평가부담 가중과 기관 간 과열경쟁을 유발하고 있으므로, 고객만족도의 향상도는 등급(수준)별로 비중을 차별화하고, 국민체감도의 향상도는 평가를 폐지

○ 경영환경 변화 및 제도개선에 따른 평가지표 산식 및 내용의 구체화, 용어 변경 등 수정사항을 반영

다. 2014년도 공공기관 경영평가편람(안) 의결⁴³⁾

□ 2013년 12월 기획재정부는 「2014년도 공공기관 경영평가편람(안)」을 심의·의결함

43) 이하의 내용은 기획재정부 보도자료, 「2014년도 공공기관 경영평가편람' 확정」, 2014.1.16의 내용을 참고하여 작성하였음

- 주요내용으로 첫째, 기관장 경영성과협약제 시행에 따른 이행실적을 평가하도록 함
 - 기관장의 중장기적 책임경영과 성과중심 경영을 강화하기 위하여 2014년 기관장 경영성과협약제를 도입
 - 경영성과협약은 공기업, 준정부기관의 기관장이 주무부처 장관과 체결하며 임명 후 3개월 이내에 3년 단위로 체결
 - 경영성과협약 이행실적은 1년 6개월 이상 재임한 기관장을 대상으로 3년 임기 중 1회 평가함
 - 평가결과는 연임 여부 등 인사 참고자료로만 활용하고 경영평가급과 연계하지 않음
 - 평가지표는 아래의 <표 II-18>과 같이 조직운동을 위한 기관장의 리더십·책임경영, 부채감축과 방만경영 관리 노력, 중장기 전략과제로 구성됨
 - 부채, 방만경영 중점관리기관은 해당 지표를 집중 점검

<표 II-18> 2014년도 기관장 경영성과협약 이행실적 평가지표

평가범주	주요 평가내용	가중치
공통과제	리더십	15
	책임경영	15
성과과제	재무예산 관리 및 성과 보수 및 복리후생 관리 중장기 전략과제	70
합계		100

주: 성과과제의 경우 부채·방만경영중점관리기관은 재무(20점), 보수(20점), 중장기전략과제 ①, ②(각 15점), 기타기관은 재무(15점), 보수(15점), 중장기전략과제 ①, ②(각 20점)
 자료: 기획재정부 보도자료, 「2014년도 공공기관 경영평가편람' 확정」, 2014.1.16.

- 둘째, 기관평가에서 부채관리와 방만경영 관련 평가를 강화함
 - 재무건전성 제고를 위한 부채관리 평가를 강화하기 위해 배점을 12점에서 17점으로 상향하고, 특히 중장기재무관리계획 제출기관은 재무개선 자구노력을 중점점검함
 - 12개 부채 중점관리대상기관⁴⁴⁾과 6개 한전 발전자회사는 재무개선 이행실적이

44) 한국토지주택공사, 한국수자원공사, 한국철도공사, 한국도로공사, 한국철도시설공단, 한국전력공사(한국수력원자력 등 발전자회사 포함), 한국가스공사, 한국석유공사, 한국광물자원공사, 대한석탄공사

부진한 경우 공운위 의결을 통해 경영평가급 지급을 제한

- 방만경영 관련 평가를 위하여 보수와 복리후생 항목의 평가지표를 신설하고, 8대 방만경영 사례 위주로 집중 점검(8→12점)하도록 함
 - 강소형 기관의 경우 기존에는 방만경영 관련 지표가 없었으나 공기업·준정부 기관에 준하여 지표를 신설하여 평가

□ 셋째, 지표체계를 개편함

- 평가범주를 조정하여 '리더십·책임경영'과 '경영효율' 지표를 '경영관리' 지표로 통합·조정하여 범주 수를 3개에서 2개로 축소
 - 폐진된 리더십·책임경영 평가의 주요내용은 기관장 경영성과협약제의 평가요소로 이관
- 계량평가 비중을 55%에서 65%로 상향 조정하여 평가 신뢰도와 수용성을 제고
- 아래의 <표 II-19>와 같이 목표를 도전적으로 설정(5개년 표준편차의 1배→2배)하고 기관 설립목적에 부합하는 지표를 발굴함

<표 II-19> 2014년도 목표설정방식 변경

구분	현행	개선	비고
기준치	전년도 실적	MAX(전년도 실적, 3개년 평균)	*현행 주요사업 계량지표 득점율은 96.6% 수준
목표설정	5개년 표준편차*1	5개년 표준편차*2	

자료: 기획재정부 보도자료, 「2014년도 공공기관 경영평가편람' 확정」, 2014.1.16.

- 넷째, 2014년도에 부채·방만경영 중점관리기관 관리 실적을 점검할 수 있는 중간평가 근거를 마련함
 - 부채·방만경영 중점관리기관은 평가대상 연도 중 중간평가를 실시
 - 부채 중점관리기관은 '재무관리 및 성과'와 '보수 및 복리후생 관리', 방만경영 중점관리기관은 '보수 및 복리후생 관리' 지표를 평가
 - 2015년 정규평가는 이미 평가한 지표 이외의 지표 위주로 평가
 - 중간평가 결과 실적이 부진한 경우 해당 기관장 해임을 건의

8. 2014년도 공공기관 경영평가제도 개편방향

가. 2014년도 기타공공기관 평가편람(안) 의결⁴⁵⁾

- 2014년 2월 기획재정부는 공공기관 정상화 대책에 따라 기타공공기관에 대한 관리를 강화하기 위해 「2014년도 기타공공기관 평가편람(안)」을 공운위를 통해 심의·의결함
 - 공기업·준정부기관의 부채 관리와 방만경영 예방을 위한 대책을 마련하였으나, 기타공공기관의 경우 경영평가를 받지 않아 여전히 관리의 사각지대에 놓여있다는 문제점이 제기됨
 - 이에 따라 기타공공기관에 대한 주무부처의 평가를 의무화하고, 기획재정부는 주무부처가 활용할 수 있는 기타공공기관 평가지침을 작성하여 제공하였음
 - 공공기관 정상화 대책에서는 과도한 복리후생 개선을 위한 제도적 기반을 마련하기 위해 주무부처가 기타공공기관에 대해 책임지고 적합한 평가를 시행하되, 인사·재무 등 경영관련 사항에 대한 평가를 의무화하는 내용을 담고 있음⁴⁶⁾
 - 주무부처는 기타공공기관의 평가 결과를 공운위에 보고함
 - 주무부처의 기타공공기관 관리실적을 정부부문 업무평가에 반영하여 주무부처 장관이 책임지도록 함

- 기타공공기관 평가지침(안)의 주요 내용은 다음과 같음
 - 기타공공기관 평가의 주체는 주무기관의 장임
 - 기타공공기관 평가는 주무기관의 포괄적 관리·감독권에 근거하여 실시함
 - (기본원칙) 기타공공기관 평가편람은 평가 부담 등을 감안하여 조직 규모가 유사한 강소형 기관의 편람을 준용하여 작성함
 - 기관별 특성에 따라 주무기관이 세부 평가항목과 배점을 자율 결정하되, 필수 항목은 의무적으로 평가
 - 다만 출연연구기관 등 기존 평가체제가 있는 경우에는 기존 체제 활용 가능함

45) 이하의 내용은 기획재정부 보도자료, 「2014년도 기타공공기관 평가편람(안) 확정」, 2014.2.7과 기획재정부, 「2014년도 기타공공기관 평가편람(안)」, 2014의 내용을 참고하여 작성하였음

46) 기획재정부, 『공공기관 정상화 대책』, 2013.

- (필수 항목) 방만경영 예방을 위한 ‘보수 및 복리후생 관리’ 항목은 모든 기관이 반드시 포함하여 평가하고, 비중 또한 편람이 정한 기준을 준수해야 함
 - 특히, 총인건비 인상률·계량관리업무비·노사관리 평가는 공기업·준정부기관의 평가 내용과 방식을 그대로 준수함
 - 기관의 특성상 금융성 부채 과다 등 재무위험도가 높은 경우 ‘재무예산 관리 및 성과’ 항목을 평가에 반영함
- 법상 요건으로는 공기업·준정부기관이나 기타공공기관으로 지정된 기관에 대해서는 정규 경영평가편람(공기업·준정부기관 경영평가편람)을 사용하여 평가함
- (중간평가) 주무기관의 장은 기타공공기관 중 방만경영 중점관리 대상기관에 대한 중간평가를 실시함
 - 평가 필수항목 중 ‘보수 및 복리후생 관리’ 항목을 평가함
- 평가결과는 주무기관별 평가 결과의 비교 가능성 등을 위해 6등급으로 구분하여 산정함
 - 주무기관의 장은 평가 결과 실적이 부진한 기관에 대하여 기관장·상임이사 등의 해임조치가 가능함

〈표 II-20〉 2014년도 기타공공기관 경영평가 주요 평가내용

평가범주	주요 평가내용
경영관리	경영전략 및 사회공헌, 업무효율, 재무예산 관리 및 성과, 보수 및 복리후생 관리
주요사업	각 기관의 주요사업별 계획·활동·성과를 종합적으로 평가

자료: 기획재정부, 「2014년도 기타공공기관 평가편람(안)」, 2014., p. 9.

나. 2014년도 공공기관 중간평가 세부지침(안) 확정⁴⁷⁾

- 2014년 4월 기획재정부는 공공기관 중간평가 대상과 구체적인 평가방식 등 공공기관 중간평가 세부지침(안)을 확정함
- (평가대상) 중점관리 기관 38개(부채 18개, 방만 20개), 중점외 점검기관 16개(부채 8

47) 이하의 내용은 기획재정부 보도자료, 「중간평가 대상과 평가방식을 확정」, 2014.4.29의 내용을 참고하여 작성하였음

개, 방안 8개) 등 54개 기관

- 부채 중점관리기관은 부채감축 실적(40%)과 방안경영 개선실적(60%)을 함께 평가
- 방안경영 중점관리기관은 방안경영 개선실적만을 평가함

□ (평가방법) 계량평가에서는 부채나 복리후생비의 감축실적과 계획수립·이행의 적극성을 병행 평가하고, 비계량 평가를 통해서는 자산매각 노력 등 정상화계획 이행노력 등을 평가

○ 부채감축 평가

- (계량평가) ① 2014년 1~8월까지의 부채감축 계획 대비 부채감축 실적(32.5점), ② 계획수립의 적극성(32.5점)을 평가
- (비계량평가) 부채감축을 위한 기관의 자산매각, 사업구조 조정, 경영효율 등 노력과 성과를 평가

○ 방안경영 개선 평가

- (계량평가) 2014년 8월말까지 이행실적과 적극성을 평가(① 1인당 복리후생비 개선 실적(16.25), ② 개선대상 건수 개선 실적(16.25), ③ 계획수립의 적극성(12.5), ④ 계획이행의 적극성(20))
- (비계량평가) 기관별 방안경영 개선 이행노력, 노사협력 체계 구축 노력 등을 평가

□ (평가결과 후속조치) 평가결과, 우수·미흡기관에 대해 인센티브 또는 제재 조치

- 중점관리 대상기관의 경우 부채·방안 상위 5개 기관을 각각 선정하여 내부평가급을 30% 추가 지급
- 부채·방안 각각 하위 30% 기관 중에서 일정 점수 이하인 기관은 기관장 해임건의
- 단체협약 미타결 등 방안경영 개선 노력이 부진한 기관은 2015년도 임금을 동결

다. 2014년도 공공기관 경영평가편람 수정(안) 의결⁴⁸⁾

□ 공공기관 정상화 계획의 원활한 조기 이행을 위하여 2014년도 경영실적 평가지표에

48) 이하의 내용은 기획재정부, 『2014년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2014의 내용을 참고하여 작성하였음

중간평가 지표의 주요 내용을 반영함

- 지속적인 부채 감축을 추진하기 위해 부채감축 달성도(계량) 등을 ‘재무예산관리 및 성과’ 지표에 반영하였음
 - 부채감축 계획안에 중장기 재무관리계획이 모두 포함된 점을 감안하여 중장기 재무관리 이행실적(4점)을 부채감축 달성도로 대체함
 - 부채감축 달성도는 부채감축 계획상의 2014년도 부채감축 대비 부채감축 실적을 의미함
- ‘자구노력 이행성과(비계량)’는 부채감축 계획 이행을 위한 기관의 노력과 성과를 집중 평가할 수 있도록 평가 비중을 강화하였음
 - ‘자구노력 이행성과’의 비중은 3점에서 6점으로 강화하는 대신 ‘재무예산 관리’의 평가 비중은 6점에서 3점으로 하향 조정함
 - ‘자구노력 이행성과’에 부채감축 계획 이행·점검 추진체계 구축과 이행상황 점검 노력 등을 추가함
 - 자산매각활성화 노력과 성과를 당초 ‘재무예산 관리’ 지표에서 ‘자구노력 이행성과’ 지표로 전환함
 - 부채감축 계획 중 2014년 감축계획과 실적의 비중이 높을수록 가점 요인으로 작용하도록 지표의 세부 내용을 변경함
- 중간평가와의 연계성을 강화하기 위해 ‘보수 및 복리후생(비계량)’ 지표를 수정·보완하여 방만경영 정상화 계획의 조기 이행을 추진함
 - 방만경영 정상화와 관련하여 ① 계획 수립의 적극성, ② 기한 내 이행 여부, ③ 조기 이행에 대한 노력과 성과를 집중 평가함
 - 방만경영 정상화 계획 이행·점검 추진체계 구축과 이행상황 점검 노력 등을 추가함
- 부채 중점관리 기관 및 방만경영 정상화 대상 기관에 대한 성과급 지급을 제한함
 - (부채 중점관리 기관) 부채관리 노력이 부진한 경우 다른 분야의 경영실적이 좋더라도 성과급 일부 또는 전부 제한 가능
 - (방만경영 정상화 기관) 방만경영 정상화를 위한 단체협약을 타결하지 못하는 경우 성과급 일부 또는 전부 제한 가능

- 법령 개정 및 정부정책의 변화에 따라 기관의 사업범위·예산·인원·조직 등에 변화가 있고, 해당 사항이 경영평가 결과에 미치는 영향이 명확하여 편람 수정이 필요
 - ‘국민평가’ 지표의 가중치 축소(5점→2점)에 따라 남게 된 3점을 ‘정부 3.0’ 지표와 ‘경영정보공시 점검’ 지표에 균등 배분함
 - 신규 정부위탁사업에 대해 초기 2년간 경영평가를 유예하여 관리업무비, 평균인원 등 산출 시 제외함
 - 정부정책 변경 등으로 조직·인력 운용상 중대한 변화가 있는 경우 이를 감안한 평가방법을 편람에 명시함
 - 공공기관으로 신규지정된 국립생태원의 평가방법 및 기준 확정 등
 - 정원이 204명인 기관이므로 강소형 기관(위탁집행형 준정부기관 중 정원 500인 미만)으로 분류하여 평가함
 - 설립근거법 개정에 따른 평가대상 기관 명칭 변경
 - (구)소상공인진흥원 → 소상공인시장진흥공단
 - (구)축산물위해요소중점관리기준원 → 축산물안전관리인증원

- 평가지표 산식 및 내용의 구체화가 필요함
 - 계량지표 평가 시 최고목표와 최저목표를 산출하는 기준치로 전년도 실적 또는 직전 3개년 평균실적을 사용함
 - 회계기준으로 IFRS를 사용하는 준정부기관의 경우 IFRS 도입이 2년밖에 되지 않았으므로, 기준치를 2개년 실적으로 인정함
 - 기관장·상임이사에 대한 해임 기준을 명확화함
 - 평가대상 연도말 기준으로 임기 6개월 미만인 기관장·상임이사는 해임 건의 대상에서 제외함
 - 한국전력공사를 물가안정법에 의거하여 기획재정부 장관과 협의하는 공공요금 관련 기관에 다시 포함함
 - 한국전력공사는 2013년에 연료비연동제 시행 조건으로 공공요금 관련 기관에서 제외되었으나, 연료비연동제 미시행에 따라 원상복귀함

- 기관의 핵심역량 평가 및 평가지표의 변별력 제고를 위해 주요사업 계량지표를 개선

하고 지표별 난이도를 부여함

- 기존의 투입(Input), 산출(Output) 위주 지표를 기관의 핵심목표 측정이 가능한 성과(Outcome) 지표로 개선함
- 기관의 자발적 지표 개선을 유도하기 위해 개선 지표의 난이도를 우수와 양호로 구분하고, 양호지표에는 보정계수를 적용하여 우수지표와 차별화함
 - 보정계수를 미적용할 경우 난이도가 낮은 양호 지표의 점수가 우수 지표보다 득점률이 높은 역차별 문제가 발생할 우려가 있음

라. 2015년도 공공기관 경영평가편람(안) 의결⁴⁹⁾

- 2014년 12월 기획재정부는 「2015년도 공공기관 경영평가편람(안)」을 심의·의결함
- 주요내용으로는 첫째, 공공기관의 보다 나은 대국민서비스 제공을 위해 기관의 주요 사업 지표 목표를 강화하여 경영 노력을 유도함
 - 기존의 투입(Input), 산출(Output) 위주 지표를 기관의 핵심목표 측정이 가능한 성과(Outcome) 지표로 개선
 - 목표를 도전적으로 설정(5개년 표준편차의 1배 → 2배)하고, 기관 설립목적에 부합하는 지표를 발굴
- 둘째, 공공기관 정상화 정책을 유도하도록 평가를 운영함
 - (부채감축) 부채감축 계획에 대한 항목별 감축 실적 평가 이외에 전반적 부채 개선 평가를 위해 부채비율을 평가지표에 추가함
 - 공사채 총량제 준수 여부 및 출자회사 설립 시 사전협의 준수 여부 등을 평가하여 재무건전성 제고를 위한 제도적 기반 마련
 - (방만경영) 정상화 이행 개선 상태가 유지될 수 있도록 폐지된 항목과 유사한 제도 등을 도입할 경우 평가 시 불이익

49) 이하의 내용은 기획재정부 보도자료, 「제3차 중간평가 결과·후속조치 확정 및 '2015년도 공공기관 경영평가 편람' 확정」, 2014.12.29의 내용을 참고하여 작성하였음

- 셋째, 사업 효율화, 임금피크제 등 정부정책 기여도를 평가에 반영함
 - 사업의 효율적 관리 등을 통해 생산성 높은 투자활동을 유도
 - 공공기관의 투명성이 제고될 수 있도록 ‘정부 3.0 추진’ 평가를 모든 공공기관으로 확대
 - 공공기관의 데이터 개방, 정보 공개를 통해 대국민의 공공기관 정보 접근성 및 편의성을 강화
 - 임금피크제 도입 여부 등을 평가하여 정년연장에 따른 인건비 증가와 인사적체·신규채용 감소 등의 문제 해결
 - 고용률 70% 로드맵에 따라 대체인력뱅크 활용도를 평가함으로써 경력단절 여성의 재취업 기회를 확대

9. 2015년도 공공기관 경영평가제도 개편방향

가. 2015년도 공공기관 경영평가편람 수정(안) 의결⁵⁰⁾

- 미래대비 기관 혁신노력 신설 반영
 - 경영평가에서 기관의 미래대비, 중장기 경영개선, 조직·인력 재정비 등을 유도할 필요성이 제기됨
 - 이에 따라 ‘재무예산관리 및 성과(비계량)’ 가중치를 9점에서 6점으로 축소하고, ‘전략기획 및 기관혁신(비계량)’ 가중치를 2점에서 5점으로 확대함
 - 단기 재무구조 개선 등을 측정하는 지표 가중치를 축소하여 중장기 경영관리 노력을 평가하는 지표로 대체함
 - 평가는 ① 미래대비 및 신성장동력 발굴, ② 조직·인력 재설계, ③ 재정절감, 핵심 아이디어 발굴 노력, ④ 중장기 경영전략 수립, 갈등관리, 보안체계 구축 등으로 구분됨

50) 이하의 내용은 기획재정부, 『2015년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2015의 내용을 참고하여 작성하였음

□ 주요사업 점수 표준화 제도 도입

- 2014년 경영평가 시 주요사업 계량부문에 '2x표준편차'를 도입하였으나 평가과정에서 기관의 불만을 야기함
 - '주요사업'은 '경영관리'와 달리 기관별로 지표산식·난이도가 달라 득점이 기관 노력도를 절대적으로 반영할 수 없음
 - 2015년의 경우 주요사업 실적이 평가등급에 절대적 영향을 미칠 것으로 예상되어 다른 부문의 관리 노력을 소홀히 할 것이 우려됨
- 이에 따라 평가유형별 점수 표준편차가 클 경우 기관별 점수 편차를 줄여주는 방향으로 원점수를 표준화하도록 함

□ 임금피크제 평가지표 강화⁵¹⁾

- '보수 및 복리후생' 항목에 '임금피크제' 평가지표를 별도 항목으로 신설(2점)하고 평가항목을 명확화함
 - '보수 및 복리후생(비계량 6점)' 지표 내에 세부 평가내용으로 '임금피크제 운영의 적절성(2점)'을 반영함
- 임금피크제 조기 도입기관에 대해서는 가점(1점)을 부여함
 - 도입 시기별 가점을 차등(2015년 7월 1.0점, 8월 0.8점, 9월 0.6점, 10월 0.4점, 11월 이후 0점)하여 조기도입과 사전 준비를 촉진

□ 법령 개정사항 및 하반기 경제정책 방향 반영

- 법률 시행에 따라 사업내용의 중대한 변화가 발생한 경우에는 평가에서 조정하여 반영함
- 공공기관 투자확대(14개 공기업, 2.0조원) 및 하반기 경제정책방향에 따른 추가 투자를 고려하여 평가함

□ 정부정책 변화에 따른 지표 보완

- 안심전환대출 시행(한국주택금융공사), 어린이집 부정수급 단속(한국산업인력공

51) 이하의 내용은 기획재정부 보도자료, 「공공기관 임금피크제 급물살, 96개 기관 도입」, 2015.9.1의 내용을 참고하여 작성하였음

단) 등 정부정책 수행에 따른 평가 불이익을 경감하기 위해 지표를 개선함

- 사업이관 및 사업종료로 인한 지표 폐지
 - 한국에너지공단 등 3개 기관의 사업 이관, 정보통신산업진흥원 등 2개 기관의 사업 종료를 반영하여 관련 지표를 폐지함

- 공공기관 글로벌 경쟁지표 개선
 - 2014년 기준 16개 기관이 23개 글로벌 경쟁지표를 도입 운영 중이며, 국제 상위기관과 성과비교 방식을 채택하고 있음
 - 인천국제공항공사 등은 이미 글로벌Top으로, 공사실적이 한계에 달해 상대국가 실적변동에 따라 득점이 좌우되고 있음
 - 이에 따라 인천국제공항공사의 경우 글로벌지수와 2위격차지수의 비중을 현행 7:3에서 8:2로 변경함

- 주요사업 지표 개선
 - 기관의 핵심목표 반영을 통한 기관 간 형평성 제고
 - 평가대상 기관이 아닌 타 기관 성과에 좌우되는 지표 개선
 - 기관 노력에 따른 성과가 극히 제한되는 지표 보완

나. 2016년도 공공기관 경영평가편람(안) 의결⁵²⁾

- 경영평가 제도의 현실 적합성 제고
 - 비계량지표 비중 상향(35 → 40%)
 - 계량지표 평가 비중을 65%에서 60%로 낮추되, 주요사업 부문의 계량지표 비중을 비계량 지표로 전환
 - 주요사업 분야별로 계량화하기 어려운 기관 핵심사업의 적정성을 평가할 수 있도록 함
 - 전략기획 및 기관혁신 지표를 '경영전략 수립 및 사회적 책임'과 '기관의 경영혁신'

52) 이하의 내용은 기획재정부, 『2016년도 공공기관 경영평가편람』, 2015의 내용을 참고하여 작성하였음

지표로 분리함

- 현행 경영전략 수립, 책임경영, 기관혁신 등 이질적 요소를 통합평가(비계량, 5점)하는 방식에서 분리평가(경영전략 수립 및 사회적 책임 2점, 기관의 경영혁신 3점)로 전환함

○ 주요사업 난이도 보정계수 적용을 폐지함

- 지표 난이도는 외부환경의 변화 등 기관이 통제하기 어려운 사유에 영향을 받아 사전적으로 결정되기 어려움
- 이에 따라 주요사업 난이도 평가를 사전적 2등급 평가에서 9등급 비계량 평가(A+~E0)로 전환함

○ ‘중장기 목표대비 성과지표’ 평가방법 개선

- 기존 장기추세선 목표치 초과달성에 따라 장기추세선이 평행이동될 경우 기관 노력으로 도달 불가능한 목표치를 강제하게 됨
- 이에 따라 단년도 대폭적인 실적 개선 이후 계량실적 변동성을 최소화함

□ 기관 특성에 맞는 맞춤형 평가지표 반영

- 기관의 주요 사업구조 변화를 반영하여 지표 적시성 확대
- 기관 핵심목표 반영을 통한 지표 대표성 제고
 - 투입인력, 사업비 비중, 재무구조 등을 고려하여 대표성이 높은 지표로 수정 보완함

□ 2단계 정상화 과제 반영, 공공기관 관리수단으로 역할 강화

- (임금피크제) 현행 ‘임금피크제 운영의 적절성’ 지표(비계량2점) 중 ‘제도도입 노력’ 평가항목(2015년 완료)을 삭제함
- (인력운용 효율화) 2단계 정상화대책에서 제시한 인력운용 효율화 과제를 평가하여 생산성을 제고함
 - ‘조직인적자원 및 성과관리(비계량 3점)’ 지표의 세부 평가에 개방형계약직제 및 전문직위제 도입·활용실적을 반영(1점)함

다. 공기업 기관장 중기성과급제 도입⁵³⁾

- 2015년 12월 기획재정부는 공운위를 통해 ‘공기업 기관장 중기성과급제 도입방안’을 심의·의결함
 - 이는 2단계 공공기관 정상화대책(2015년 1월)에서 발표한 성과중심 조직·인력 효율화 과제를 구체화한 것으로 공공기관의 조직 생산성을 근본적으로 개선하기 위한 취지임

- 기관장 성과급은 단년도 평가에 따른 단년도 지급으로 단기 실적에 치중하게 되고 중장기 시각의 의사결정이 어렵다는 한계점이 있음
 - 공공기관 사업의 성과가 수년에 걸쳐 나타나 경영사업의 중장기 성과에 대한 책임 성과 인센티브 부족
 - 당해연도 성과급이 전년도 성과에 대한 경영평가를 기준으로 지급되므로 전임자의 성과에 영향을 받게 되는 경향이 있음

- 기관장의 중장기적 시각의 경영을 유도하고 책임성을 확보할 수 있도록 기관장 중기 성과급제를 도입함
 - 기관장 중기성과급제는 기관장 경영평가 성과급 중 일부를 중기 성과에 따라 차등 지급하는 개념임
 - 다음의 <표 II-21>과 같이 현행 경영평가 성과급의 50%를 중기성과급으로 전환, 3년간 분할 지급하여 임기 후에도 지급할 수 있도록 설계
 - 경영평가 등급이 전년대비 변동할 경우에는 이에 연동하여 2년차, 3년차 성과급을 가중하여 증액 또는 감액 지급
 - (등급 상승 시 증액) 1등급 20%, 2등급 30%, 3등급 40%
 - (등급 하락 시 감액) 1등급 △20%, 2등급 △30%, 3등급 △40%
 - 임기 중 2년 연속 A 또는 S등급의 경영평가를 받을 경우 성과급 10% 추가 증액 지급
 - 비위 적발 등으로 형사 기소되거나, 퇴임 후 비위사실로 형사 처분 등을 받은 경우

53) 이하의 내용은 기획재정부 보도자료, 「공공기관 중기성과급, 개방형 계약직, 전문직위제 도입」, 2015.12.21의 내용을 참고하여 작성하였음

에는 중기성과급 지급을 중단 또는 환수

- 금품 및 향응 수수, 공금의 횡령·유용 등으로 형사 기소 또는 해임된 경우 그 시점부터 중기성과급 지급을 중단 또는 제한
- 퇴임 후라 하더라도 재직기간 중의 비위사실로 형사처분을 받은 경우 기지급된 중기성과급은 환수

〈표 II-21〉 공기업 기관장 중기성과급제 성과급 지급율

구분	임기 중			임기 후		계
	1년	2년	3년	4년	5년	
현행	100%	100%	100%	-	-	300%
개선	50%	30%	20%	-	-	
		50%	30%	20%		
			50%	30%	20%	
	50%	80%	100%	50%	20%	300%

주: 기관장 연임 시에도 동일하게 적용
 자료: 기획재정부 보도자료, 「공공기관 중기성과급, 개방형 계약직, 전문직위제 도입」, 2015.12.21.

- (평가방법) 현행과 같이 공공기관 경영평가 결과에 연동함
 - 공공기관 평가부담 완화를 위해 기관장 평가는 '14년부터 성과급 지급과 연동하지 않고 연임 여부에만 활용 중임
 - (평가지표) 추가지표 설정 시 기관의 혼란 및 제도 복잡성을 초래할 수 있으므로 현행 경영평가의 평가지표를 활용
 - (대상기관) 2016년 공기업에 우선 적용
 - 성과급 규모가 큰 공기업에 우선 실시하여 제도 실효성 제고

10. 2016년도 공공기관 경영평가제도 개편방향

가. 2016년도 공공기관 경영평가편람 수정(안) 의결⁵⁴⁾

- 공공기관 성과연봉제 확대 도입을 위해 공공기관 전체의 공감대 확산과 추진동력 확보를 위한 적극적인 인센티브 방안의 필요성이 제기됨
 - 이에 따라 '보수 및 복리후생' 항목에 '성과연봉제 운영의 적절성' 지표(3점)를 신설함
 - 또한 성과연봉제 확대도입 조기이행 기관에 대해 도입시기별로 차등하여 1점 이내의 가점을 부여하도록 함

- 2016년 신규 및 변경지정된 4개 기관에 대한 기관별 평가지표를 개발·반영
 - 3개 기관이(시청자미디어재단, 아시아문화원, 한국지식재산전략원)이 위탁집행형 준정부기관으로 신규 지정되었고, 기타공공기관이었던 한국국제협력단이 ODA 사업규모 확대로 경영관리 중요성이 증가함에 따라 위탁집행형 준정부기관으로 유형이 변경됨
 - 4개 기관 모두 정원이 500인 미만 기관이므로 강소형 유형의 지표체계 적용

- 경제 활력 회복을 위한 적극적 재정집행의 필요성이 제기됨에 따라 정부권장정책 평가 반영을 추진하게 됨
 - 경기흐름에 적극적으로 대응하기 위해 상반기 재정 조기집행 이행실적(0.3~0.5점)을 정부권장정책 항목으로 신설함
 - 정부권장정책은 각 주관부처가 사전에 정한 방법에 따라 평가하며, 항목별 비중은 가중치 범위 내에서 기관이 자율적으로 설정함

54) 이하의 내용은 기획재정부, 『2016년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2016.

〈표 II-22〉 2016년도 정부권장정책 세부 평가항목

세부 평가항목	가중치 범위
① 청년미취업자 고용 실적	0.5~1.3점
② 시간선택제 일자리 실적	0.3~0.7점
③ 장애인 의무 고용	0.3~0.5점
④ 국가유공자 우선채용	0.3~0.5점
⑤ 중소기업제품 등 우선구매	1.6~3.4점
- 중소기업 제품	0.4~1.0점
- 기술개발제품	0.2~0.4점
- 여성기업제품	0.2~0.4점
- 사회적기업·사회적협동조합 생산품	0.2~0.4점
- 중증장애인 생산품	0.2~0.4점
- 국가유공자 자활용사춘 생산품	0.2~0.4점
- 녹색제품	0.2~0.4점
⑥ 전통시장 온누리상품권 구매	0.3~0.5점
⑦ 온실가스 감축 및 에너지 절약 실적	0.2~0.6점
⑧ 재정 조기집행 이행실적	0.3~0.5점
합 계	5.0점

자료: 기획재정부, 『2016년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2016., p. 40.

노동생산성 지표 보완

- 임금피크제로 인한 신규채용이 노동생산성 지표(부가가치/평균인원)에 불리한 영향을 미치지 않도록 평균인원 산출 시 임금피크제로 인한 신규채용 인원을 제외하도록 함

목표치 설정방법 보완

- 상향지표의 경우 목표치가 발생 불가능한 수준인 1(100%)을 초과하는 사례가 발생함에 따라 만점 목표치가 0 미만 또는 1을 초과하는 경우 0 또는 1로 조정하여 평가하도록 함

중장기재무관리계획 이행실적 평가방법 보완

- 자본잠식 기관(부채)자산에 대한 중장기 재무관리계획 이행실적 평가방법을 구체화함

- 자산보다 부채가 큰 경우 부채/자본비율 대신 부채/자산비율을 사용할 수 있으며, 부채/자산비율을 사용할 경우 자산은 직전년도말 금액을 사용하되, 당해연도에 발생한 자본 증감을 자산 증감으로 처리할 수 있도록 변경함

□ 안전 및 재난관리 강화 신설

- 국민 안전과 관련하여 공공기관의 사회적 책임에 대한 구체적 평가항목이 부재하다는 지적이 제기됨
 - ‘전략기획 및 사회적 책임’ 지표의 세부평가 내용에 근로자·국민의 안전 및 재난관리를 위한 기관의 노력·성과를 추가함

□ 성과급 지급방식 개편

- 평가 종합등급만으로 성과급을 지급함에 따라 순위경쟁 집중, 일부 기관의 평가 중도포기 등의 사례가 발생함
- 종합등급 외에 범주별(경영관리, 주요사업) 등급을 성과급과 연계할 수 있도록 근거를 마련함

□ 사회적 기본책무 위반 기관에 대한 벌칙 강화

- 조세포탈 등 기관의 사회적 기본책무에 반하는 위법 행위에 대한 평가가 미흡하다는 지적이 제기됨
 - ‘전략기획 및 사회적 책임’ 지표에서 불공정한 관행·제도의 개선, 윤리경영 등 공공기관의 사회적 책임 관련 사항을 평가에 일부 반영 중임
- 이에 따라 중대한 사회적 기본책무를 위반한 경우 평가등급 또는 성과급에 반영하도록 함

□ 공공기관 성과연봉제 확대도입 미이행기관 임원에 대한 패널티 부여

- ‘성과연봉제 우수기관 인센티브 및 미이행기관 관리방안’에 따라 경영평가 성과급 감액지급 근거규정을 명시함

나. 2017년도 공공기관 경영평가편람(안) 의결⁵⁵⁾

- 2016년 12월 기획재정부는 『2017년도 공공기관 경영평가편람』을 공운위를 통해 심의·의결함
- 공공기관의 공공성 강화
 - 경영관리부문 효율성 지표의 배점을 축소(7점)하고, 일자리 등 공공성 관련 지표를 확대 도입(7점)함
 - 그간 공공기관의 효율성 관리에 중점을 둔 결과, 당기순이익 증가, 부채비율 감소 등 전반적인 업무효율이 크게 개선됨
 - 경제·사회발전에 따라 공공기관에 대해 보다 높은 수준의 사회적 책임을 바라는 국민적 요구가 증가하는 상황을 반영하여 공공성 지표 배점을 확대함
 - 안전·보안·환경 관련 기관의 주요사업지표에 안전·보안·환경 지표를 신설하거나 기존 지표를 강화함
 - 용역근로자 임금 산정 시 시중노임단가를 적용하도록 한 용역근로자보호지침 준수 여부를 신설
 - 청년미취업자 고용 등 채용확대 노력, 비정규직의 정규직 전환, 경력단절 여성 고용, 합리적 노사관계 등과 관련된 지표의 배점을 확대
- 공정한 경쟁여건 조성
 - 공기업, 준정부기관을 통합하여 평가해오던 기존 평가방식을 공기업 간, 준정부기관 간 평가방식으로 전환
 - 지난친 순위 경쟁을 지양하기 위해 개별기관에 대한 절대평가 방식을 신규 도입
 - 종합등급 및 범주별 등급 산정 시 상대평가(비교평가)와 절대평가(기관단위 개별평가) 병용
- 핵심업무와 도전적 목표에 집중

55) 이하의 내용은 기획재정부 보도자료, 「내년 공공기관의 경영, 핵심 업무와 함께 공공성도 강화한다」, 2016.12.28의 내용을 참고하여 작성하였음

- 환경변화에 맞는 핵심임무와 기능에 맞도록 지표를 재편
- 공공서비스의 품질을 국제적 수준으로 높이기 위하여 글로벌 평가지표 도입을 확대

- 기능조정 미이행 기관에 대한 조치
 - 「공운법」 제14조에 의한 기능조정 추진실적이 부진한 기관은 평가등급 또는 성과급 지급률을 하향 조정함

- 허위·오류 시 조치 보완
 - 허위·오류에 의한 경영실적 보고 시 조치사항에 「공운법」 제48조제4항의 내용을 추가함
 - 관련 지표의 하향조정(최대 0점), 당초 결정된 경영평가 성과급에 대한 삭감, 해당 기관에 대한 주의·경고 등의 조치, 관련자에 대한 인사상의 조치 요청 등

- 강소형 지표체계 조정
 - 「공운법」 제48조 개정으로 강소형 기관도 경영목표의 합리성 및 달성 정도, 조직·인력 운영의 적정성을 평가에 반영할 필요성이 제기됨
 - 강소형 기관도 준정부기관과 동일한 지표체계를 적용(60점→100점 만점)함
 - ‘전략기획 및 사회적책임’, ‘기관 경영혁신’, ‘조직 및 인적자원관리’ 지표를 추가함

- 강소형 기관 분류기준 강화
 - 강소형 기관의 유형 분류기준이 변경됨에 따라 15개 기관이 강소형 기관에서 준정부기관으로 재분류됨
 - (변경 전) 위탁집행형 준정부기관으로 지정된 기관 중에서 정원이 500인 미만인 기관과 기금관리형 준정부기관으로 지정된 기관 중에서 자산규모가 1조원 미만이고 정원이 500인 미만인 기관
 - (변경 후) 위탁집행형 준정부기관으로 지정된 기관 중에서 정원이 300인 미만인 기관과 기금관리형 준정부기관으로 지정된 기관 중에서 자산규모가 1조원 미만이고 정원이 300인 미만인 기관
 - 단 중장기재무관리계획 제출 대상기관의 경우 강소형 기관에서 제외함

□ 경영여건변화 반영근거 마련

- 상품·서비스 가격의 급격한 변화 등 경영환경의 변화에 따라 기관 경영실적이 현저히 악화될 경우 적절한 보정이 필요하다는 외부 지적이 제기됨
 - 기관이 통제할 수 없는 사유에 의한 영향을 조정하여 평가할 수 있는 근거를 구체화함

11. 2017년도 공공기관 경영평가제도 개편방향

가. 2017년도 공공기관 경영평가편람 수정(안) 의결⁵⁶⁾

- 공공기관이 좋은 일자리 창출 및 질 개선에 솔선함으로써 일자리 확대 노력이 민간부문으로 확산될 수 있도록 2017년도 공공기관 경영평가편람을 고용 친화적으로 수정
 - 좋은 일자리 창출 및 질 개선 노력에 대한 가점(10점) 신설
 - 좋은 일자리 창출 및 질 개선을 위한 전사적 노력과 전략 및 계획
 - 비정규직·간접고용의 정규직 전환, 일자리나누기 등 공공기관의 좋은 일자리 창출 실적
 - 기관의 핵심기능·사업·투자, 사내벤처, 임직원(휴직) 창업 등을 통한 민간부문의 좋은 일자리 창출 노력과 실적
 - 좋은 일자리 창출 노력과 성과의 혁신성
 - 기관의 좋은 일자리 창출노력에 따른 인력 확대에 의해 평가에서 불이익을 받지 않도록 경영평가 계량 공통부문에 반영
- 제도·정책변경 등 여건변화에 맞도록 수정
 - 성과연봉제 관련 후속조치 방안⁵⁷⁾에 따라 '보수 및 복리후생' 지표에서 '성과연봉제

56) 이하의 내용은 기획재정부, 『2017년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2017의 내용을 참고하여 작성하였음

57) 공공기관 성과연봉제 관련 후속조치 방안(2017년 6월) 중 2016년도 및 2017년도 경영평가 조치방안(2017년도 경영평가) 2017년도 경영평가편람에 반영되어 있는 '성과연봉제 운영의 적절성'(3점) 항목은 삭제 추진

권고안'을 삭제하고, 보수체계 합리화 항목을 신설함

- 2014년 방만경영 정상화 계획 이후 예산편성지침 및 집행지침 등의 개정을 통해 복리후생비 관련 규정을 정비하였으므로 '보수 및 복리후생' 지표 중 '방만경영 정상화 계획' 삭제
- '노사관계' 지표의 경우 노조 유무에 관계없이 협력적 노사관계 구축을 위한 노력을 평가할 수 있도록 수정
- '정부 3.0' 지표는 '열린 혁신'(행정안전부)으로 대체
 - (기존) 공공정보 개방 및 활용 등 → (변경) 혁신 과제의 발굴 노력 및 성과
- 후속조치 중 성과연봉제, 방만경영 정상화 관련 성과급 지급 내용 삭제

나. 공공기관 경영평가제도 개편방안⁵⁸⁾

- 기존의 공공기관 경영평가 제도를 통해서는 새롭게 부각되는 공적가치, 높아진 국민의 기대에 부응하고 다원화된 공공기관의 특성을 반영하는 데에는 한계점이 있음
 - 공공기관 본연의 목적인 공공성 및 사회적 가치 실현에 소홀
 - 기관 특성을 무시한 획일화된 평가체계 및 지표
 - 경영평가단의 전문성·책임성에 대한 문제 제기
 - 기관의 자율·혁신 역량 강화 및 책임 경영 지원에 미흡

- 공공기관 본연의 역할과 성과를 국민의 눈으로 평가할 수 있도록 <표 II-23>과 같이 평가체계·지표·사후관리 등 평가 전 단계를 개편하고자 함

58) 이하의 내용은 기획재정부 보도자료, 「제15차 공공기관운영위원회 개최-공공기관 경영평가제도 전면 개편 추진」, 2017.12.28과 기획재정부, 『공공기관 경영평가제도 개편방안』, 2017의 내용을 참고하여 작성하였음

〈표 II-23〉 2018년도 공공기관 경영평가제도 개편방안

개편 방향	세부 추진과제
사회적 가치 실현	사회적 가치 배점 확대, 메뉴방식 도입 등
자율·혁신 기반 맞춤형 평가	공기업·준정부기관 평가단 분리 및 지표 차별화, 성과협약제 도입, 지표 통폐합·간소화 등
참여·개방·소통	평가단 구성 다양화, 계량지표의 전문기관 위탁, 경영평가 소위, 평가단 책임성 제고, 국민 참여 등
책임·윤리경영	컨설팅 강화, 경영진단·기능조정과 연계, 사회적 책무 위반시 등급 조정, 기관장·감사평가 개편 등

자료: 기획재정부, 『공공기관 경영평가제도 개편방안』, 2017, p. 2.

- 2018년 평가편람 반영과제, 심층분석을 토대로 마련할 과제 등 시행 여건에 따라 2단계로 나누어 추진하도록 함
 - (1단계) 사회적 가치 반영, 평가체계·지표 차별화, 참여·개방·소통형 평가, 컨설팅 및 윤리경영 강화 등(2018년 평가편람 반영)
 - 평가단 관련 사항(평가단 분리 및 다원화, 계량부문 위탁 등)은 2018년 2월부터 시행
 - (2단계) 절대평가 강화, 성과급, 평가주기 등 보수체계 개편과 연계된 과제

1) 공공기관 경영평가제도 개편 1단계 추진과제

가) 사회적 가치 실현

- 공공기관이 사회적 가치 실현을 선도해야 한다는 공공기관 정책 방향에 따라 기존 평가지표 체계 틀 내에서 사회적 가치를 반영함
 - 평가지표 개편에 대한 기관의 수용성 및 제도 개편의 연착륙을 고려하여 기존 지표 체계 틀 내에서 체계적으로 반영하였음
 - (경영관리) 일자리 창출, 균등한 기회와 사회통합, 안전 및 환경, 상생·협력 및 지역발전, 윤리경영의 5대 지표로 구성하고, 일자리 가점을 통합·일원화하였음
 - (주요사업) 기관 고유사업 수행과정에서 사회적 가치를 실현하도록 지표를 재설계하고 배점을 확대하였음
 - 공기업은 경영관리, 준정부기관은 주요사업 중심으로 사회적 가치를 실현하도록 함
 - 사회적 가치 관련 지표의 배점은 공기업의 경우 30~35점에서 40~45점으로, 준정부기관의 경우에는 45~50점에서 58~63점으로 확대됨

- 공공기관 여건에 따라 총점 범위 내에서 배점을 선택하는 메뉴방식 도입
 - 평가항목별로 기준점수를 부여하고 ±50% 내에서 가감하여 기관이 스스로 결정

나) 자율·혁신 기반 맞춤형 평가

- 공기업 위주로 설계되었던 기존의 평가체계 및 지표를 유형별로 차별화하고 평가과정에서 기관의 자율성을 확대함
 - 기존의 단일 평가단을 공기업 및 준정부기관 평가단으로 분리함
 - 「공기업·준정부기관 경영평가단 구성 및 운영에 관한 규정」 제3조제1항에 공기업, 준정부기관 평가단 분리운영 근거 규정을 신설함
 - 아래의 <표 II-24>와 같이 공기업과 준정부기관의 지표구성 및 배점을 차별화함
 - 기존에는 공기업과 준정부기관 모두 경영관리 50: 주요사업 50으로 구성되었지만 공기업의 경우 경영관리 55: 주요사업 45, 준정부의 경우 경영관리 45: 주요사업 55로 차별화함
 - 기관, 주무부처, 기획재정부가 협의하여 주요사업 지표를 설계하는 ‘성과협약제’를 도입하여 기관 주도로 핵심 업무와 연계된 지표를 발굴할 수 있도록 함
 - 기존 200여개에 달하는 평가요소를 70여개의 세부평가 내용으로 통폐합하여 정비함
 - 경영관리(비계량) 지표 중 2년 이상 우수 등급을 받을 경우 다음 연도 평가를 면제해주는 우수지표 인증제를 도입하고, 정부정책 관련 항목은 현 수준 내에서 총량을 관리하도록 함

<표 II-24> 2018년도 공기업·준정부기관 지표구성 및 배점 개편

현행 (공기업·준정부기관)		개편안			
		공기업		준정부기관	
경영관리 (50)	사회적 책임 등(19)	경영관리 (55)	사회적 가치(30)	경영관리 (45)	사회적 가치(28)
	일반 경영관리(31)		일반 경영관리(25)		일반 경영관리(17)
주요사업 (50)	안전·환경 등 (공10~15/준25~30)	주요사업 (45)	사회적 가치 (10~15)	주요사업 (55)	사회적 가치 (30~35)
	기타 주요사업 (공35~40/준20~25)		기타 주요사업 (30~35)		기타 주요사업 (20~25)

자료: 기획재정부, 『공공기관 경영평가제도 개편방안』, 2017, p. 4.

다) 참여·개방·소통

- 폐쇄적 평가체계를 참여·개방형으로 전환하고 평가단의 전문성 및 책임성을 제고함
 - 시민·사회단체 참여를 확대하고, 주요사업에 대한 분야별 전문가 중심의 평가를 강화함(주무부처 역할 확대)
 - 상시점검·지원체계 구축을 위해 계량지표(경영관리) 평가를 전문기관에 위탁
 - 공운위 내에 경영평가 소위원회를 구성하여 공통기준 적용(정부정책 및 대외여건 변화 등) 및 이의제기 사항 등을 심의하도록 함
 - 기관과 평가단 간 공식적인 소통채널 마련, 평가과정 및 결과에 대한 분석을 통해 평가의 품질 및 책임성 제고
 - 주요 항목별 평가결과를 스코어카드로 작성·공표(기존에는 등급만 발표)함으로써 기관별 이력관리 및 대국민 정보공개 확대

라) 책임·윤리경영

- 기관의 자율성 확대에 상응하는 책임·윤리경영을 강화함
 - 우수사례(Best Practice)를 공유·확산하고, 부진기관 컨설팅을 강화하도록 함
 - 경영평가 결과 부진기관에 대해서 경영개선 계획을 수립하도록 하여 이행상황을 점검하고, 그 결과를 평가에 반영하도록 함
 - 만성적 부진기관에 대해서는 경영진단을 통한 기능조정을 추진함
 - 윤리경영 항목(3점)을 신설하고, 채용비리 등 중대한 사회적 책무 위반 또는 국가경제 공헌 시 공공기관운영위원회 의결을 통해 평가등급 및 성과급을 조정할 수 있도록 함
 - 기관장 평가를 기관평가에 통합하고, 감사평가의 실효성을 제고하도록 함
 - 감사평가 매년 실시(기존에는 임기중 1회), 전문성 및 역량강화 노력에 대한 평가 비중 확대, 등급 세분화, 성과급 연계

2) 공공기관 경영평가제도 개편 2단계 추진과제

- 절대평가 강화, 성과급 지급비율 등 보수체계 변화 등에 대한 시뮬레이션 등 심층 분석 추진
 - (절대평가) 2017년 실적에 대해 2018년 평가에 적용하는 절대·상대평가 병용제 시행 결과를 토대로 절대평가 확대 여부 검토
 - 평가 관대화 및 등급 상승에 미치는 영향을 분석
 - (성과급) 적정 수준의 성과급 지급비율 및 등급차에 대한 연구용역 후 보수체계 개편과 연계하는 방안 검토
 - (평가주기 조정) 경영평가에 중기시계를 보강하는 방안 검토

- 금융형·상장형 공공기관 등 자율적인 경영활동 보장이 필요한 기관에 대해서는 별도 평가체계 설계를 검토
 - 시장 평가요소 반영, 주무부처 권한 확대 등 기관의 특수성 반영

〈표 II-25〉 2018년도 평가지표 개편안

2017년도		2018년도			비고
구분	배점	구분	공기업	준정부	
I. 경영관리	50	I. 경영관리	55	45	
1. 경영전략·사회공헌	18	1. 경영전략 및 리더십	6		
• 전략기획·사회적 책임	5	• 전략기획	2		경영목표 및 전략 수립 등
• 경영혁신	3	• 경영개선	2		경영개선계획 수립·이행, 기능조정 등
• 국민평가	2	• 리더십	2		기관장 경영계약 이행도 등
• 열린혁신	1	2. 사회적 가치 구현	22	20	
• 경영공시	1	• 일자리 창출	7	6	비정규직 정규직 전환, 정현원차 관리, 민간일자리 창출 등
• 정부권장정책	6	• 균등한 기회와 사회통합	4	3	고졸자·지역인재·여성관리자 확대 등
		• 안전 및 환경	3		산업재해관리, 에너지 절약 등
		• 상생·협력 및 지역발전	5		지역경제 활성화, 협력업체

2017년도		2018년도			비고
구분	배점	구분	공기업	준정부	
					적기 자금결제, 중소기업·소상공사인 역량 강화 지원
		• 윤리경영	3		윤리경영체계, 경영투명성 등
2. 업무효율	5	3. 업무효율	5	-	노동생산성, 자본생산성 등
3. 조직·인적자원 관리	4	4. 조직·인사·재물관리	9	6	
4. 재무예산 관리	10	• 조직·인사 일반	3		성과관리체계 구축·운영 등
• 재무예산 운영·성과	8	• 재무예산 운영·성과	5	2	재무건전성 관리 등
• 자구노력 이행성과	2	• 삶의 질 제고	1		육아휴직, 장시간 근로해소 등 일·가정 양립
5. 보수·복리후생 관리	13	5. 보수 및 복리후생비	8		
• 보수·복리후생	6	• 보수·복리후생	3		합리적 보수체계 운영 등
• 총인건비 관리	3	• 총인건비 관리	3		총인건비 인상률 준수 여부
• 노사관계	4	• 노사관계	2		노사 간 공감대 형성, 노사관계 관리역량 강화 등
		6. 협력과 참여	5		
		• 국민참여	1		참여·혁신·협업 우수사례 가점 (1점)
		• 열린혁신	1		
		• 국민소통	3		고객만족도 조사, 알리오 공시
II. 주요사업(50)	50	II. 주요사업	45	55	
• 주요사업의 계획·활동·성과를 종합평가	50	• 사회적가치 실현 사업	10~15	30~35	
〈합 계〉	100	• 기타 주요사업	35~40	20~25	수익성 또는 중립적 사업
III. 일자리 가점	10	〈합 계〉	100	100	

자료: 기획재정부, 『공공기관 경영평가제도 개편방안』, 2017, p. 8.

Ⅲ. 기관 평가제도의 변천

1. 기관 평가제도의 변화

- 「공공기관의 운영에 관한 법률(이하 「공운법」)」은 정부투자기관과 정부산하기관으로 이원화되어 있던 기존 체계의 문제점⁵⁹⁾을 해소하고 공공기관의 관리체계 전반을 개혁하기 위해 제정됨
- 「공운법」 제정 이후 공공기관의 경영평가제도는 대내외적 환경변화와 공공기관에 대한 국민들의 기대에 부응하기 위하여 끊임없는 제도변화를 모색하여 왔음
 - 2007년의 과도기 이후 공공기관 경영평가제도의 주요 개선내용을 정리하면 <표 Ⅲ-1>과 같음

<표 Ⅲ-1> 연도별 공기업·준정부기관 경영평가제도 주요 개선 내용

연도	주요 내용
2008	‘경영평가제도 혁신방안’에 따라 전면적 제도개선 추진-평가유형 재분류, 평가지표를 경영과정별로 개편, 경영성과 비중 강화 등
2009	중소형기관 대상범위 조정, 계량지표 비중 확대, 평가지표 간소화, 공동계량지표 평가방법 통일, 공공기관 선진화 및 경영효율화 추진 실적 반영 등
2010	평가유형 재분류, 계량평가비중 확대, 평가방법 정교화 등
2011	기관·기관장 평가체계 통합, 글로벌지표 도입, 사회공헌 강화, 일자리 창출 중점 평가, 부채관리지표 평가 강화, 국민체감도 조사 실시 등
2012	글로벌경쟁력지표 확대, 정책수요 관련 지표의 세부평가내용 보강, 중소기업 확대 등
2013	주요사업과 경영관리의 균형있는 평가, 주요사업지표 구체화, 중장기미래지표 신설, 중장기 재무관리계획 이행도 평가, 에너지 관련 안전관리 사업에 대한 평가 강화 등
2014	기관장 경영성과협약제 시행에 따른 이행실적 평가, 부채관리와 방만경영 관련 평가 강화,

59) 기획예산처(2007)에 따르면 기존의 이원화된 관리체계는 공공기관 설립에 대한 체계적 원칙과 기준의 부재, 공공기관의 책임성 미흡, 정부의 사전적 규제의 과잉과 부처 간 역할체계의 불명확성, 기관 내부적인 견제 및 균형장치의 미설계 등의 문제가 있었음

연도	주요 내용
	지표체계 개편, 감사평가 근거 마련, 감사평가 개편 등
2015	국정과제 및 정부정책 반영, 평가제도 개선, 신규 정부위탁사업 및 업무이관을 지표에 반영 등
2016	경영평가제도의 현실 적합성 제고, 기관 특성에 맞는 맞춤형 평가지표 반영, 2단계 정상화 과제 반영 등
2017	공공기관의 사회적 책임 강화, 공정한 경쟁여건 조성, 경영좌표 기능 강화 등

자료: 기획재정부, 각 연도별 보도자료 등을 참고하여 정리

2. 기관평가 대상기관의 변천

□ 공공기관 경영평가 대상기관 수의 변천은 <표 III-2>와 같음

- 2007년에는 「공공기관의 운영에 관한 법률」에 의거해 종전에 정부투자기관과 정부산하기관이었던 기관들이 재분류되었음
- 2009년에는 선진화계획에 따른 기관 통폐합으로 평가대상 기관 수가 변경

<표 III-2> 공기업·준정부기관 경영평가 대상기관 수 변천

(단위: 개)

연도	공기업	준정부	합계
2007	24	77	101
2008	24	76	100
2009	23	73	96
2010	21	79	100
2011	27	82	109
2012	28	83	111
2013	30	87	111
2014	30	86	116
2015	30	86	116
2016	30	89	119
2017	35	88	123

자료: 기획재정부, 『공공기관 경영평가편람』, 2007~2017년(각연도)을 참고하여 정리

□ 평가대상에 신규 포함된 기관과 제외 기관, 유형이 변경된 기관을 정리하면 <표 III-3>과 같음

〈표 Ⅲ-3〉 공기업·준정부기관 경영평가 대상기관 변천

연도	구분	신규 평가대상기관	평가제외기관	유형변경
2007	공기업	인천국제공항공사, 한국가스공사, 한국공항공사, 한국석유공사	-	(투자→준정부)농수산물유통공사, 대한무역투자진흥공사, 한국농촌공사 (산하→공기업)대한주택보증(주), 한국감정원, 한국마사회, 한국방송광고공사, 한국지역난방공사, 부산항만공사, 산재의료관리원, 인천항만공사, 제주국제자유도시개발센터, 한국컨테이너부두공단
	준정부	한국고용정보원, 한국우편사업지원단, 증권예탁결제원, 우정사업진흥회, 영화진흥위원회, 우체국예금보험지원단, 한국부품소재산업진흥원, 한국산업기술재단, 한국환경기술진흥원	-	-
2009	준정부	한국거래소, 중소기업진흥공단, 한국방사성폐기물관리공단, 중소기업기술정보진흥원	-	
2010	공기업	-	산재의료원	(공기업→준정부)한국컨테이너부두공단
	준정부	한국언론진흥재단, 한국노인인력개발원, 한국장학재단, (재)한국사회서비스관리원, 농업기술실용화재단, 한국에너지기술평가원	한국원자력문화재단	
2011	공기업	한국남동발전(주), 한국남부발전(주), 한국동서발전(주), 한국서부발전(주), 한국수력원자력(주), 한국중부발전(주)	-	(기타→공기업)한국남동발전(주), 한국남부발전(주), 한국동서발전(주), 한국서부발전(주), 한국수력원자력(주), 한국중부발전(주)
	준정부	축산물위해요소중점관리기준원, 한국보건복지정보개발원, 농림수산물식품기술기	(재)한국사회서비스관리원, 한국컨테이너	(기타→준정부)농림수산물식품기술기획평가원, 축산물위해요소중점관리기준원, 한국보건복지정보개발원

연도	구분	신규 평가대상기관	평가제외기관	유형변경
		획평가원, 수산자원사업단, 여수광양항만공사	부두공단	
2012	공기업	-	-	(준정부→공기업)여수광양항만공사
	준정부	소상공인진흥원, 한국임업진흥원	-	(기타→준정부)소상공인진흥원
2013	공기업	울산항만공사, 해양환경관리공단	-	(기타→공기업)울산항만공사, 해양환경관리공단
	준정부	농림수산물교육문화정보원, 한국보건복지인력개발원, 한국승강기안전기술원, 한국기상산업진흥원	-	(기타→준정부)농림수산물교육문화정보원, 한국보건복지인력개발원, 한국승강기안전기술원
2014	준정부	국립생태원	한국산업기술시험원	(준정부→기타)한국산업기술시험원
2015	준정부	한국해양과학기술진흥원	한국거래소, 한국예탁결제원	(기타→준정부)한국해양과학기술진흥원 (준정부→기타)한국예탁결제원
2016	준정부	-	-	(기타→준정부) 한국해양과학기술진흥원
2017	준정부	아시아문화원, 시청자미디어재단	-	(기타→준정부) 한국국제협력단

주: 평가대상기관의 변화가 없는 연도는 별도로 표시하지 않음
 자료: 기획재정부, 『공공기관 경영평가편람』, 2007~2017년(각연도)을 참고하여 정리

3. 기관평가 유형 분류체계의 변천

□ 기관평가 유형분류 체계의 변천은 <표 III-4>와 같음

- 2007년에는 「공운법」 이전에 투자기관이었던 기관은 공기업 I, 산하기관에서 공기업으로 분류된 기관은 공기업 II로 분류하고 준정부기관은 유사한 유형을 통폐합함
- 2008년에는 공기업 2개, 준정부 7개 유형으로 분류하였으며, 특히 정원 100인 미만이거나 자산규모가 500억원 미만인 기관은 중소형 기관으로 별도 분류함
- 2010년에는 연·기금운용 유형과 중소형기관 유형을 좀 더 세분화하여서 적용함⁶⁰⁾

60) 연·기금운용 기관 중 '공공기관 기관장 및 감사 보수체계 개편방안'에서 '금융형 준정부기관'으로 지정되어 경영평가 성과급 기준을 달리 적용받는 기관은 '연·기금운용 유형 I', 그 외 기관은 '연·기금운용 유형 II' 기관으로 구분. 강소형 기관은 검사·검증, 문화·국민생활, 산업진흥 유형으로 세분화

- 2011년에는 연·기금운용 기관을 소관 기금의 특성과 사업성격 등을 고려하여 연금형, 정책금융형, 사업기금형으로 세분화하여 구분함
- 2012년 이후에 준정부기관은 「공운법」 제4조와 제5조의 공공기관 유형 구분 기준에 따라 기금관리형과 위탁집행형, 강소형의 세 가지 유형으로 분류함

〈표 Ⅲ-4〉 공기업·준정부기관 유형분류체계 변천

연도	구분	유형수	유형(기관수)
2007	공기업	2	공기업 I(14), 공기업 II(10)
	준정부	6	검사·검증(12), 문화·국민생활(15), 산업진흥I(11), 산업진흥II(15), 교육훈련·연구지원(11), 연·기금운용(13)
2008	공기업	2	SOC(14), 서비스·진흥·제조(10)
	준정부	7	검사·검증(6), 문화·국민생활(9), 산업진흥I(10), 산업진흥II(6), 교육훈련·연구지원(6), 연·기금운용(14), 중소형기관(25)
2009	공기업	2	SOC(13), 서비스·진흥·제조(10)
	준정부	5	검사·검증(4), 문화·국민생활(8), 산업진흥(6), 연·기금운용(16), 중소형기관(39)
2010	공기업	2	공기업I(10), 공기업II(11)
	준정부	5	검사·검증(4), 문화·국민생활(8), 산업진흥(6), 연·기금운용(16), 중소형기관(45)
2011	공기업	2	공기업 I (10), 공기업 II(17)
	준정부	5	검사·검증(4), 문화·국민생활(8), 산업진흥(6), 연·기금운용(17), 중소형기관(47)
2012	공기업	2	공기업 I (10), 공기업 II(18)
	준정부	3	기금관리형(13), 위탁집행형(19), 중소형기관(51)
2013	공기업	2	공기업 I (10), 공기업 II(20)
	준정부	3	기금관리형(13), 위탁집행형(19), 강소형기관(55)
2014	공기업	2	공기업 I (10), 공기업 II(20)
	준정부	3	기금관리형(13), 위탁집행형(19), 강소형기관(55)
2015	공기업	2	공기업 I (10), 공기업 II(20)
	준정부	3	기금관리형(13), 위탁집행형(19), 강소형기관(55)
2016	공기업	2	공기업 I (10), 공기업 II(20)
	준정부	3	기금관리형(13), 위탁집행형(18), 강소형기관(55)
2017	공기업	2	공기업 I (10), 공기업 II(25)
	준정부	3	기금관리형(13), 위탁집행형(35), 강소형기관(40)

자료: 기획재정부, 『공공기관 경영평가편람』, 2007~2017년(각연도)을 참고하여 정리

4. 기관평가 평가부문의 변천

- 공공기관의 평가부문의 변천을 정리하면 다음과 같음(표 III-5))
 - 「공운법」에 의해 처음 통합평가가 실시된 2007년에는 종전과 동일하게 3개 부분에 대한 평가가 이루어졌음
 - 2008~10년에는 기존의 부문별·기능별 구분에서 벗어나 경영과정별로 지표체계를 개편하였음
 - 2011~13년에는 공공기관의 경영실적을 체계적이고 종합적으로 평가할 수 있도록 리더십·전략, 경영효율, 주요사업의 3개 범주로 평가함
 - 2014년 이후에는 경영효율과 리더십·전략을 통합해 평가부문을 경영관리와 주요사업의 두 가지 범주로 평가함

〈표 III-5〉 공기업·준정부기관 평가부문 변천

연도	평가부문수	평가부문
2007	3	종합경영, 주요사업, 경영관리
2008~2010	3	리더십·전략, 경영시스템, 경영성과
2011~2013	3	리더십·전략, 경영효율, 주요사업
2014~2017	2	경영관리, 주요사업

자료: 기획재정부, 『공공기관 경영평가편람』, 2007~2017년(각연도)을 참고하여 정리

5. 기관 평가지표의 변천⁶¹⁾

가. 2007년도 경영평가지표

1) 2007년 공기업 I 경영평가지표

- 공기업 I 유형은 종전의 정부투자기관(민영화기관 포함)을 대상으로 전년의 조직·인사관리의 합리화와 인력운영의 적정성 지표가 조직관리와 인사관리 지표로 분리되었음

61) 2007~2010년 기관 평가지표의 변천내용은 윤태범 외, 『공공기관 경영평가제도 변천과정 연구』, 한국조세재정연구원, 2010의 일부 내용을 재구성하였음

- 보수수준·구조조정의 적정성 지표는 보수관리로, 노사관리의 합리화는 노사관리 지표로 지표명을 단순화하였음

〈표 III-6〉 2007년도 공기업 I 유형 경영평가 공통지표

(단위: 점)

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

자료: 기획재정부, 『공기업·준정부기관의 2007년도 경영실적평가편람(수정)』, 2007, p. 16.

- 부문별로 살펴보면 종합경영부문에서는 전년과 비교해 세부평가내용에 있어 차이가 나타남
 - 책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과에서는 기업가치 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과, 독립사업부제 대비 노력의 적정성이 평가 내용에서 제외되었음
 - 경영혁신 노력과 성과 지표는 평가내용을 구체화하여 비전과 전략, 혁신리더십, 혁신제도화, 혁신역량, 혁신성과에 대해 평가함

〈표 Ⅲ-7〉 2007년도 공기업 I 유형 종합경영부문 비계량 공통지표

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

자료: 기획재정부, 『공기업·준정부기관의 2007년도 경영실적평가편람(수정)』, 2007, p. 7.

- 경영관리부문은 전년과 비교해서 지표의 통폐합과 평가내용의 재분류가 이루어졌음
- 전년도의 조직·인사관리의 합리화 지표와 인력운영의 적정성 지표의 평가내용은
조직관리와 인사관리로 나눠서 평가함
 - 전년도의 보수수준·구조조정의 적정성 지표는 보수관리의 합리화로 평가내용을
단순화하고 노사관리는 노사관리의 합리화 지표의 평가내용을 그대로 유지함
 - 재무정책지표에서는 자산운용 개선노력을, 예산운용에서는 에너지절감노력을 평
가내용에 추가함

〈표 III-8〉 2007년도 공기업 I 유형 경영관리부문 비계량 공통지표

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

자료: 기획재정부, 『공기업·준정부기관의 2007년도 경영실적평가편람(수정)』, 2007, pp. 9~10.

2) 2007년도 공기업 II 경영평가지표

- 공기업 II 유형은 종전에 정부산하기관으로 분류되었다가 「공운법」에 의해 공기업으로 평가유형이 변경된 10개 기관을 대상으로 함
- 2006년 12월에 정부산하기관운영위원회의 의결을 거친 평가편람에서는 투자기관과의 통합에 대비한 지표개선이 이루어졌음

〈표 Ⅲ-9〉 2007년도 공기업Ⅱ유형 경영평가 공통지표

(단위: 점)

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

주: 1) 한국감정원, 한국방송광고공사, 한국마사회, 한국지역난방공사, 대한주택보증(주)

2) 제주국제자유도시개발센터, 한국컨테이너부두공단, 산재의료관리원, 부산항만공사, 인천항만공사

자료: 기획재정부, 『공기업·준정부기관의 2007년도 경영실적평가편람(수정)』, 2007, p. 17.

종합경영부문 비계량 공통지표의 평가내용은 공기업 I 과 유사함

○ 기존의 정부산하기관 평가에서 ‘고객만족경영체제 구축노력과 성과지표’를 별도로 평가한 것을 감안해 공기업Ⅱ 유형에서도 별도 지표로 평가함

〈표 III-10〉 2007년도 공기업 II 유형 종합경영부문 비계량 공통지표

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

자료: 기획재정부, 『공기업·준정부기관의 2007년도 경영실적평가편람(수정)』, 2007, p. 11.

- 경영관리부문 전년과 비교해서 인사관리와 보수관리 지표가 통합되었고 평가내용은 공기업과 유사함
 - ‘경영정보관리의 합리성’과 ‘내부평가제도의 적정성 및 외부평가와의 연계성’은 종 전 정부산하기관 경영평가의 평가내용을 고려해 지표를 유지함

〈표 III-11〉 2007년도 공기업 II 유형 경영관리부문 비계량 공통지표

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

평가지표		평가내용
노사관계의 합리성		노사의 노사관계 선진화를 위한 비전 및 전략수립 노력
		노사관계의 합리적 관리: 합리적 단체협약의 체결 및 관리노력, 노사관리의 전문화 노력, 노사 간 원활한 커뮤니케이션 구축노력
		노사관계 선진화를 통한 성과의 구현: 노사 간 신뢰구축을 통한 새로운 기관 문화 구축, 노사관계 선진화 및 고성과 작업체계 형성, 노사 공동의 사회적 책임 구현의 적정성, 민간부문 노사관계의 선도 역할
재무 및 예산관리의 합리성	재무관리	중장기 재무계획의 수립과 피드백: 중장기 사업, 투자 및 인력계획, 신규사업 진출의 적정성, 중장기 자금조달 및 부채상환계획, 추정재무제표와 주요 재무지표의 평가, 사후관리 노력
		재무관리의 적정성: 재무구조 개선 노력, 재무위험수준의 측정 및 관리, 위기 대응계획의 수립 및 개선, 자산운용 개선 노력
	예산관리	2007년도 예산 집행: 계량관리업무비, 예·결산 차이 분석, 경상경비의 합리적 집행과 절감노력, 자본예산의 합리적 집행과 절감노력, 예산 이·전용과 절감예산 타용도 사용의 타당성
		2008년도 예산 편성: 중장기 경영계획 및 재무계획과의 연계성, 예산편성기준 및 절차의 합리성
경영정보 관리의 합리성		대고객 서비스 향상을 위한 정보기술 활용
내부 평가제도의 적정성 및 외부평가와의 연계성		내부평가 제도: 평가지표 및 방법의 적정성, 인센티브제도 운영의 적정성
		외부평가와 내부평가 연계: 외부평가와 임원 성과계약 및 직원평가와의 연계성

자료: 기획재정부, 『공기업·준정부기관의 2007년도 경영실적평가편람(수정)』, 2007, pp. 13~14.

3) 2007년도 준정부기관 경영평가지표

- 2007년도에는 종전의 정부산하기관 경영평가를 받던 기관과 「공운법」에 의해 새롭게 준정부기관으로 지정된 3개의 투자기관이 준정부기관으로 분류됨
- 평가지표의 체계는 공기업Ⅱ유형과 동일하며, 기관의 업무특성에 따라 고객만족개선도와 재무관리, 예산관리, 경영정보관리의 합리성 지표의 가중치 차이가 나타남

〈표 III-12〉 2007년도 준정부기관 경영평가 공통지표

(단위: 점)

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

자료: 기획재정부, 『공기업·준정부기관의 2007년도 경영실적평가편람(수정)』, 2007, p. 40.

□ 2007년도 준정부기관의 공통 비계량지표는 공기업II유형과 동일함

〈표 III-13〉 2007년도 준정부기관 종합경영부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 최고경영진의 노력과 성과	책임경영구현을 위한 기관 비전과 경영 이념 설정 및 중장기 발전전략수립과 실천을 위한 최고경영진의 노력과 성과
	경영환경 변화에 대응한 사업전략 개발 노력 및 신규사업 추진의 적정성
	윤리경영 실천을 위한 노력과 성과
이사(위원회)·감사 기능의 활성화	이사회 역할 강화 및 비상임이사의 전문성 강화를 위한 노력과 성과
	내부감사제도 운영의 적정성

평가지표	평가내용
노력과 성과	경영공시제도 운영의 내실화 등 경영투명성 제고를 위한 노력과 성과
경영혁신 노력과 성과	혁신전략과 리더십
	혁신제도와 구성원의 혁신 역량
	혁신성과와 개선도
고객만족경영체제 구축 노력과 성과	고객만족대응체제, 고객만족도 조사제도의 효과적 운영
	인터넷 고객참여센터 설치 등 고객 제안제도 활성화
	고객서비스현장 이행노력과 성과

자료: 기획재정부, 『공기업·준정부기관의 2007년도 경영실적평가편람(수정)』, 2007, p. 34.

〈표 Ⅲ-14〉 2007년도 준정부기관 경영관리부문 비계량 공통지표

평가지표	평가내용	
조직 및 인사·보수관리의 합리성	조직관리	조직관리제도의 합리성: 권한의 체계적 위임과 직급별 책임분담의 명료화, 직급체계와 결재단계의 간소화, 조직분화와 통합의 적정성
		팀제 및 임시조직의 활용 등을 통한 조직운영의 유연성 제고
		동기부여와 직무만족도 제고
		조직문화 개선 노력
	인사·보수관리	인력운영의 적정성: 직무분석을 통한 정원 및 인력운영체계의 정립, 적정인력 유지를 위한 노력
		인력운영의 전문성과 공정성: 핵심인력 전문화 및 직무수행능력 개발, 능력과 성과중심의 인사관리, 여성고용평등프로그램 시행의 적정성 및 장애인, 이공계 고용기회 확대
보수구조: 보수체계의 합리성, 보수관리와 성과관리와의 연계성		
노사관계의 합리성	노사의 노사관계 선진화를 위한 비전 및 전략 수립 노력	
	노사관계의 합리적 관리: 합리적 단체협약의 체결 및 관리 노력, 노사관리의 전문화 노력, 노사 간 원활한 커뮤니케이션 구축 노력	
	노사관계 선진화를 통한 성과의 구현: 노사 간 신뢰구축을 통한 새로운 기관 문화 구축, 노사관계 선진화 및 고성과 작업체계 형성, 노사 공동의 사회적 책임 구현의 적정성, 민간부문 노사관계의 선도역할	
재무 및 예산관리의 합리성	재무관리	중장기 재무계획의 수립과 피드백: 중장기 사업, 투자 및 인력계획, 신규사업 진출의 적정성, 중장기 자금조달 및 부채상환계획, 추정재무제표와 주요 재무지표의 평가, 사후관리 노력
		재무관리의 적정성: 재무구조 개선 노력, 재무위험수준의 측정 및 관리, 위기 대응계획의 수립 및 개선, 자산운용 개선 노력
	예산관리	2007년도 예산 집행: 예·결산 차이분석, 경상경비의 합리적 집행과 절감노력, 자본예산의 합리적 집행과 절감노력, 예산·이전용과 절감예산 타용도 사용의 타당성
		2008년도 예산 편성: 중장기 경영계획 및 재무계획과의 연계성, 예산편성기준 및 절차의 합리성

평가지표	평가내용
경영정보관리의 합리성	대고객 서비스 향상을 위한 정보기술 활용
내부평가제도의 적정성 및 외부평가와의 연계성	내부평가제도: 평가지표 및 방법의 적정성, 인센티브제도 운영의 적정성 외부평가와 외부평가 연계: 외부평가와 임원 성과계약 및 직원평가와의 연계성

자료: 기획재정부, 『공기업·준정부기관의 2007년도 경영실적평가편람(수정)』, 2007, pp. 36~37.

나. 2008년도 경영평가지표

- 2008년도에는 「공운법」의 시행(2007년 4월)을 계기로 경영평가제도의 혁신이 추진되었음
 - 전문기관의 연구용역, 공공기관·관계부처·전문가 자문을 거쳐 도출된 경영평가제도 혁신방안을 바탕으로 2008년 경영평가 지표가 작성되었음
- 평가지표는 기존의 기능별 구성에서 경영과정별로 개편하여 ‘계획-집행-성과도출’이라는 업무과정에 따라 ‘리더십·전략-경영시스템-경영성과’ 3개 부문으로 지표를 구성하였음
 - 리더십, 전략, 경영효율화, 고객만족성과, 경영효율 등의 범주를 만들고 기존의 지표를 재배열하였음

〈표 Ⅲ-15〉 2008년도 공기업·준정부기관 공통지표

평가범주		평가지표	공기업	검사 검증	문화 국민 생활	산업 진흥	교육훈 련연구 지원	연기금 운용
리더십 /전략	리더십	경영층 리더십	3	3	3	3	3	3
		이사회·감사 기능	4	4	4	4	4	4
		CS경영	3	3	3	3	3	3
		윤리·투명경영	2	2	2	2	2	2
	전략	비전 및 전략개발	3	3	3	3	3	3
		주요사업 추진계획	5	5	5	5	5	5
경영 시스템	경영 효율화	조직관리	3	3	3	3	3	3
		재무예산 관리	3	3	3	3	3	3

평가범주		평가지표	공기업	검사 검증	문화 국민 생활	산업 진흥	교육 훈련 연구 지원	연기금 운용
		인적자원 관리	3	3	3	3	3	3
		보수관리	5	5	5	5	5	5
		노사관계 합리성	3	3	3	3	3	3
		성과관리 체계	3	3	3	3	3	3
경영 성과	고객만족 성과	고객만족 개선도	5	5	5	5	5	5
	경영효율 성과	노동생산성	5	5	5	5	5	5
		자본생산성	5	0	0	0	0	0
		계량인건비	3	3	3	3	3	3
		계량관리업무비	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

주: 중소기업은 경영성과만 평가
 자료: 기획재정부, 『공기업·준정부기관의 2008년도 경영실적평가편람(수정)』, 2008, p. 19.

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

○ 기존의 검사·검증 6개, 문화·국민생활 6개, 산업진흥I 1개, 산업진흥II 8개, 교육
 훈련·연구지원 5개 기관이 중소기업으로 분류됨

2007년과 2008년의 지표내용을 비교하면 <표 III-16>과 같음

〈표 III-16〉 2007년도 및 2008년도 지표 비교

지표명	2007년	2008년	비고
	세부평가지표	지표명	
책임경영	비전 및 중장기발전전략 수립	경영층 리더십	별도 지표로 분리
	사업전략개발 및 신규사업 적정성	사업추진 전략	
	윤리경영	윤리·투명경영	
	고객만족경영	CS경영	
	고객만족도 향상도	고객만족도 개선도	
	중소기업 지원		
경영혁신	혁신비전과 전략		여타 지표에

2007년		2008년	비고
지표명	세부평가지표	지표명	
	혁신리더십 혁신제도화 혁신역량 혁신성과		포함
이사회·감사	이사회·비상임이사 역할과전문성 강화 내부감사제도 운영 경영공시제도 운영 내실화	이사회·감사기능 윤리·투명경영	통합
생산성	노동생산성 고정자본생산성(영업비용)	노동생산성 고정자본생산성	
조직관리	조직관리제도의 합리성 인력운영의 적정성	업무프로세스 관리 및 조직구조	통합
인사관리	인사관리 전문성과 공정성 내부평가제도의 적정성	인적자원관리 및 개발 성과관리체계	
보수관리	보수관리의 합리화 인건비인상률 관리노력 계량인건비	보수관리 인건비 인상률 계량인건비	
노사관리	노사관계 제도의 합리성 노사관계 운영의 적정성	노사관계 합리성	간소화
예산운용	'07년 예산입행 '08년 예산편성 계량관리업무비	재무(예산)관리 재무(예산)성과 계량관리업무비	집행만 평가, 계획은 계획에서 평가
재무정책	중장기재무계획의 수립 재무관리의 적정성 재무위기관리의 적정성 가치경영(EVA)모델 운용		실행만 평가 계획은 사업계획 에서 평가
설립목적	설립목적과 사업연계성		사업계획에 포함
			정부권장정책 이행 신설

자료: 기획재정부, 『공기업·준정부기관의 2008년도 경영실적평가편람(수정)』, 2008, p. 8. 내용 재정리

□ 2008년도 리더십/전략, 경영효율화 범주의 비계량 공통지표의 평가내용은 <표 III-17>, <표 III-18>과 같음

〈표 Ⅲ-17〉 2008년도 리더십/전략 비계량 공통지표

	평가지표	평가내용
	경영층 리더십	경영이념, 철학 또는 핵심가치를 어떻게 설정하는가? 이러한 경영이념 및 가치는 기관 비전과 연계되어 있는가?
		대내외 이해관계자(조직구성원, 고객, 관련파트너기관) 등에 경영이념, 철학 또는 핵심가치를 어떻게 공유·전파하는가?
		경영진이 경영이념, 철학 또는 핵심가치의 실현을 위해 모범적으로 행동하고 구성원들로 하여금 동기부여가 되도록 스스로 역할모델을 하고 있는가?
리더십	이사회·감사 기능	기관의 경영환경에 부합하는 이사회 운영체계 및 목표를 세우고 있는가? - 이사회 구성 및 운영계획, 이사회 활성화 및 역할강화 방안 등
		비상임 이사를 충분히 활용하기 위해 어떠한 체계적인 노력을 하고 있는가? 감사시스템은 어떻게 구성되어 있으며, 실질적인 내부통제시스템으로 작동하고 있는가?
		이사회 운영체계 및 감사시스템을 기관 자체적으로 어떻게 평가하고 있으며, 평가결과를 개선에 어떻게 활용하고 있는가?
리더십	CS경영	CS 경영체계를 어떻게 설정하고 있으며, 추진 조직 및 기능을 어떻게 체계화시키고 있는가? - 기관의 고객정의 및 CS 비전/전략 체계 설정, 현장 조직 운영 등
		고객의 니즈, 요구사항 등(VOC)을 어떻게 수집·분석하는가?
		기관 성과 및 품질향상을 위해 VOC를 어떻게 활용하는가? - 관련 사업 전략 및 추진계획, 신규사업 개발에의 활용 등
		고객접점에서 발생하는 문제를 근본적으로 해결하기 위해 어떠한 노력을 하고 있는가? - 서비스 표준 정립 및 모니터링을 통한 서비스 품질수준 관리 등
		구성원들의 CS 역량제고를 위해 어떠한 노력을 하고 있는가?
		VOC 프로세스를 기관자체적으로 어떻게 평가하고 평가결과를 개선에 활용하는가?
전략	비전 및 전략개발	윤리경영을 어떻게 정의하고 있으며, 이를 실현하기 위한 경영시스템은 적정하게 갖추어져 있는가? - 윤리헌장, 윤리강령, 행동지침, 전담조직 등
		윤리경영 실현을 위한 경영시스템은 당초 의도한 대로 활발하게 작동하고 있는가? 기관운영의 투명성 제고를 위해 자체 경영공시, 통합경영공시를 위한 시스템은 명확하게 확립되어 있으며 그 방법과 내용이 적정한가?
		경영공시를 성실히 이행하고 있으며, 특히, 통합경영공시 점검과정에서 항목의 누락이나 자료의 오류 등이 발생한 사례는 없는가?
		윤리경영 및 투명성 제고를 위한 계획/활동/결과 등을 기관 자체적으로 어떻게 평가하고 개선에 활용하는가?
		기관 설립목적에 부합하는 비전, 전략 목표, 전략과제를 도출하고 있으며, 이와 연계된 사업별/부서별 목표가 명확하게 정립되어 있는가?
기관의 전략개발 방법 및 프로세스가 적정한가? - 조직의 강점/약점 등을 어떻게 분석하여 전략에 반영하는가? - 기술, 시장, 고객선호, 경쟁 또는 규제, 정책환경 등의 변화를 어떻게 파악하여 반영하고 있는가? - 전략기획에 있어 조직의 실행		

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

자료: 기획재정부, 『공기업·준정부기관의 2008년도 경영실적평가편람(수정)』, 2008, pp. 9~11.

〈표 III-18〉 2008년도 경영효율화 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
조직관리	기관의 핵심 업무 프로세스를 어떻게 정의하고 있는가?
	전략실행 및 업무 프로세스에 적합한 효율적이고 정렬된 조직구조를 갖추고 있는가? : 단위 조직의 분화와 통합, 의사결정 체계의 적정성 등, 경영환경 변화에 대응할 수 있는 유연한 조직체계 운영 시스템 등
	단위사업부서 또는 팀(부서)의 역할 및 책임이 명확하게 정립되어 있으며 조직의 전략과 연계되어 있는가?
	조직하부단위와 구성원들에게 적절한 권한위임이 이루어지고 있는가?
	조직성과를 증대하기 위하여 업무프로세스, 조직구조 등을 어떻게 개선하고 있는가?
재무예산 관리	재무예산구조의 안전성, 건전성 유지를 위한 미래 위험 예측 및 분산, 재무예산상태 추정 등을 위해 어떠한 시스템을 갖추고 있는가?
	기관의 자산 운용 수준 개선 및 예산의 합리적 사용/절감 등을 위해 어떠한 노력을 하고 있는가? : 클린카드제 도입여부, 사용제한업종 지정현황 등 업무추진비 사용의 적정성 등
인적자원 관리	기관의 재무 관리 노력 및 예산의 합리적 사용/절감 등을 위한 계획/실행/결과 등을 어떻게 평가하고 개선에 활용하는가?
	경영전략 달성과 연계된 인사전략 또는 제도를 수립하고 있는가? 모집 및 채용 프로세스의 효율성·공정성 제고를 위한 인사 제도, 능력과 성과중심의 인사관리를 위한 체계적인 인사관리 방안
	구성원의 역량을 지속적으로 개발·향상시키기 위해 어떠한 체계적인 노력을 하고 있는가? : 구성원의 역량 개발 및 교육훈련 니즈 발굴 시스템, 필요역량 및 니즈에 기반한 인적자원 개발 계획 수립 및 시행
	업무, 조직특성, 역량 등을 고려한 조직단위별/부서별, 사업별 인력 배분이 적정하게 이루어지고 있는가? 중장기 인력운영 계획 등을 통한 적정 정원 유지/관리 노력, 새로

평가지표	평가내용
	운 업무발생 시 기존업무조정 등 합리적 정원관리노력, 정원과 현원차이 발생에 대한 원인분석 및 대응노력
	인적자원 관리 시스템을 기관 자체적으로 어떻게 평가하고 개선에 활용하는가?
보수관리	보수체계는 합리적인가?: 능력과 성과중심의 보수체계 구축, 보수체계 단순화, 복리후생제도의 합리적·통합적 관리 등
	보수수준은 적정한가?: 정부의 예산지침에 따라 책정하고 있는지 여부, 인건비, 경영평가 성과급 등 보수가 적정하게 집행되고 있는지 여부, 복리후생제도의 항목과 체계의 적정성
	인건비 절감 등 보수체계의 개선을 위해 어떠한 노력을 하고 있는가?
	조직, 인사, 노사, 내부평가와 어떻게 연계되고 있는가?
노사관계 합리성	노사관계 선진화를 위한 전략 등이 개발되고 있는가?
	노사관계를 합리적으로 관리하기 위해 노사 간 원활한 커뮤니케이션 통로 등을 구축하고 있는가?
	노조운영제도개선, 경영관련 의사결정, 문제해결, 직원 교육 훈련 등에 관한 노사 공동 프로그램을 운영하고 있는가?
	단체협약 체결내용은 합리적이며, 적절한 절차와 시기에 이루어졌는가?
성과관리 체계	노사관계 선진화 노력이 기관 목표달성과 어떻게 연계되어 있는가?
	전사목표 및 전략을 효과적으로 달성하기 위해 적절한 성과관리체계 및 평가지표를 운영하고 있는가?
	성과관리체계가 합리적이고 공정하게 운영될 수 있도록 어떠한 노력을 하고 있는가? (인사, 보수 등 인센티브 제도와 실효성 있는 연계 등)
	내부 성과평가체계가 외부평가체계가 어떻게 연계되어 있는가?
	성과관리체계를 어떻게 지속적으로 개선하며, 성과평가결과를 적절하게 환류하고 있는가?

자료: 기획재정부, 『공기업·준정부기관의 2008년도 경영실적평가편람(수정)』, 2008, pp. 12~14.

다. 2009년도 경영평가지표

- 2009년도 경영평가에서는 유사·중복지표 통·폐합 등 평가지표 간소화 작업이 이루어졌음
 - ‘이사회·감사기능’ 지표와 ‘윤리·투명경영’ 지표가 ‘지배구조 및 윤리경영’ 지표로 통합되고, ‘조직관리’ 지표와 ‘인적자원관리’ 지표가 ‘조직 및 인적자원관리’ 지표로 통합되었음

□ 또한 ‘공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리’ 지표를 신설하여 선진화 추진과정상의 노력 및 성과를 평가함

〈표 III-19〉 2009년도 공기업·준정부기관 공통지표

(단위: 점)

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

자료: 기획재정부, 『공기업·준정부기관의 2009년도 경영실적 평가편람(수정)』, 2009, p. 19.

□ 리더십/전략 범주에서는 ‘이사회·감사기능’과 ‘윤리·투명경영’ 지표가 통합되었으며, ‘경영진 리더십’의 평가내용에는 공공기관 선진화 및 경영효율화와 관련된 내용이 포함되었음

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

〈표 Ⅲ-20〉 2009년도 리더십/전략 비계량 공통지표

평가지표		평가내용
리더십	경영진 리더십	기관의 경영이념, 철학 또는 핵심가치를 어떻게 설정하는가? 이러한 경영이념, 경영철학 또는 핵심가치는 기관 비전과 연계되어 있는가?
		대내외 이해관계자(조직구성원, 고객, 유관기관) 등에 경영이념, 철학 또는 핵심가치를 어떻게 공유·전파하는가?
		경영진이 경영이념, 철학 또는 핵심가치의 실현을 위해 모범적으로 행동하고 구성원들로 하여금 동기부여가 되도록 스스로 역할모델의 임무를 수행하고 있는가?
		경영진은 기관 목표 달성과 경영상 발생하는 문제 해결을 위해 어떠한 가시적 노력을 하는가?
		경영진은 공공기관 경영효율화 등을 위해 적절한 세부추진계획을 수립하고 계획 수립 시 조직구성원 및 이해관계자들과 이를 공유하기 위해 어떠한 가시적 노력을 하는가?
	지배구조 및 윤리경영	기관의 경영환경에 부합하는 이사회 운영체계 및 목표를 세우고 있는가? 이사회 구성 및 운영계획, 이사회 활성화 및 역할강화, 비상임 이사 활용강화 방안 등
		내부감사시스템은 어떻게 구성되어 있으며, 실질적인 내부통제시스템으로 작동하고 있는가?
		윤리경영을 어떻게 정의하고 있으며, 이를 실현하기 위한 경영시스템을 적절하게 갖추어져 있는가? 윤리헌장, 윤리강령, 행동지침, 전담조직 등
		기관운영의 투명성 제고를 위해 자체 경영공시, 통합경영공시를 위한 시스템은 명확하게 확립되어 있으며 그 방법과 내용이 적정한가? 경영공시의 적합성, 적시성, 정확성 등
		지배구조 개선 및 윤리·투명경영 제고를 위한 계획/활동/결과 등을 기관 자체적으로 어떻게 평가하고 개선에 활용하는가?
	CS경영	CS 경영체계를 어떻게 설정하고 있으며, 추진 조직 및 기능을 어떻게 체계화시키고 있는가? 기관의 고객정의 및 CS 비전/전략 체계 설정, 현장 조직 운영 등
		고객의 니즈, 요구사항 등(VOC)을 어떻게 수집·분석하는가?
		기관 성과 및 품질향상을 위해 VOC를 어떻게 활용하는가? 관련 사업 전략 및 추진계획, 신규사업 개발에의 활용 등
		고객접점에서 발생하는 문제를 근본적으로 해결하기 위해 어떠한 노력을 하고 있는가? 서비스 표준 정립 및 모니터링을 통한 서비스 품질수준 관리 등
		구성원들의 CS 역량제고를 위해 어떠한 노력을 하고 있는가?
전략	비전 및 전략개발	기관 설립목적에 부합하는 비전, 전략 목표, 전략과제를 도출하고 있으며, 이와 연계된 사업별/부서별 목표가 명확하게 정립되어 있는가?
		기관의 전략개발 방법 및 프로세스가 적정한가? 조직의 강점/약점 등을 어떻게 분석하여 전략에 반영하는가?, 기술, 시장, 고객선호, 경쟁 또는 규제, 정책환경 등의 변화를 어떻게 파악하여 반영하고 있는가?, 전략기획에 있어 조직의 실행역량을 적절하게 고려하고 있는가?

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

자료: 기획재정부, 『공기업·준정부기관의 2009년도 경영실적평가편람(수정)』, 2009, pp. 9~11.

- 경영효율화 범주에서는 ‘조직관리’ 지표와 ‘인적자원관리’ 지표가 통합되고, ‘공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리’ 지표가 신설되었음
 - ‘조직 및 인적자원관리’ 지표에서 ‘조직관리’와 ‘인적자원관리’ 지표의 평가내용 외에 출자·출연 및 부설기관 설립의 타당성, 운영의 적정성 및 효율성을 함께 평가함
 - 출자회사 관리는 조직운영 측면에서 관리가 필요하므로 경영효율화 범주에 포함시켜서 평가함
 - ‘공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리’ 지표에서는 세부추진계획 진행과정의 합리성, 효율성 및 기대효과 등을 평가함
 - 공공부문 계약의 투명성과 공정성을 제고하기 위하여 전자입찰제도 활성화 노력을 ‘재무예산관리’의 평가내용으로 반영하여 평가하고, ‘보수관리’에 총인건비 인상을 준수노력을 포함시켜 합리적인 보수관리체계 구축을 유도함

〈표 III-21〉 2009년도 경영효율화 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
조직 및 인적자원관리	기관의 핵심 업무 프로세스를 어떻게 정의하고 있는가?
	전략실행 및 업무 프로세스에 적합한 효율적이고 정렬된 조직구조 및 인사전략을 갖추고 있는가?: 단위 조직의 분화와 통합, 의사결정 체계의 적정성 등, 경영환경 변화에 대응할 수 있는 효율적 조직체계 운영 시스템 등, 모집 및 채용 프로세스의 효율성·공정성 제고를 위한 인사제도, 중장기 인력운용계획 및 능력과 성과중심의 인사관리를 위한 체계적인 인사관리방안 등
	기관 내 단위조직의 역할·책임 및 인력이 적절하게 구성·배분되어 있으며 조직의

평가지표	평가내용
	전략과 연계되어 있는가?: 전략적 차원에서의 단위 사업부서 또는 팀(부서)의 역할 및 책임의 명확성 및 구체성, 부서 내 권한위임의 적절성, 업무, 조직특성, 역량 등을 고려한 조직 단위별(부서별, 사업별) 인력배분 및 관리의 적정성
	구성원의 역량을 지속적으로 개발·향상시키기 위해 어떠한 체계적인 노력을 하고 있는가?: 구성원의 역량 개발 및 교육훈련 니즈 발굴 시스템, 필요역량 및 니즈에 기반한 인적자원 개발계획 수립 및 시행
	출자·출연 및 부설기관 등에 대한 조직관리가 적절하게 이루어지고 있는가?: 출자·출연 및 부설기관 설립의 타당성(기관 설립목적과의 연계성 등), 출자·출연 및 부설기관 운영의 적정성 및 효율성
재무예산 관리	재무예산구조의 안전성, 건전성 유지를 위한 미래 위험 예측 및 분산, 재무예산상태 추정 등을 위해 어떠한 시스템을 갖추고 있는가?
	기관의 자산 운용 수준 개선 및 예산의 합리적 사용/절감 등을 위해 어떠한 노력을 하고 있는가?: 클린카드제 도입여부, 사용제한업종 지정현황 등 업무추진비 사용의 적정성 등, 전자입찰제도 활성화 노력
	기관의 재무 관리 노력 및 예산의 합리적 사용/절감 등을 위한 계획/실행/결과 등을 어떻게 평가하고 개선에 활용하는가?
보수관리	보수체계는 합리적인가?: 능력과 성과중심의 보수체계 구축, 보수체계 단순화, 복리후생제도의 합리적·통합적 관리 등
	보수수준은 적정한가?: 정부의 예산지침에 따라 책정하고 있는지 여부, 인건비, 경영평가 성과급 등 보수가 적정하게 집행되고 있는지 여부, 복리후생제도의 항목과 체계의 적정성, 총인건비 인상률 기준 준수 노력(전년도 총인건비 인상률 위반기관의 인건비 초과인상분 자체흡수·해소 노력 등)
	인건비 절감 등 보수체계의 개선을 위해 어떠한 노력을 하고 있는가?
	조직, 인사, 노사, 내부평가와 어떻게 연계되고 있는가?
노사관계 합리성	노사관계 선진화를 위한 전략 등이 개발되고 있는가?
	노사관계를 합리적으로 관리하기 위해 노사 간 원활한 커뮤니케이션 통로 등을 구축하고 있는가?
	노조운영제도개선, 경영관련 의사결정, 문제해결, 직원 교육 훈련 등에 관한 노사 공동 프로그램을 운영하고 있는가?
	단체협약 체결내용은 합리적이며, 적절한 절차와 시기에 이루어졌는가?
성과관리 체계	노사관계 선진화 노력이 기관 목표달성과 어떻게 연계되어 있는가?
	전사목표 및 전략을 효과적으로 달성하기 위해 적절한 성과관리체계 및 평가지표를 운영하고 있는가?
	성과관리체계가 합리적이고 공정하게 운영될 수 있도록 어떠한 노력을 하고 있는가? (인사, 보수 등 인센티브 제도와 실효성 있는 연계 등)
	내부 성과평가체계가 외부평가체계가 어떻게 연계되어 있는가?
	성과관리체계를 어떻게 지속적으로 개선하며, 성과평가결과를 적절하게 환류하고 있는가?

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

자료: 기획재정부, 『공기업·준정부기관의 2009년도 경영실적평가편람(수정)』, 2009, pp. 12~15.

라. 2010년도 경영평가지표

- 2010년도에는 중소형기관의 종합적인 성과평가에 한계가 있어 중소형기관의 경영평가에 비계량적인 평가요소를 도입하였음
 - 주요사업성과에 대한 종합적인 평가를 위해 ‘주요사업 성과관리의 적정성(5점, 비계량)’ 지표를 신설하여 평가
- 또한 ‘지배구조 및 윤리경영’ 지표와 ‘CS경영’ 지표를 통합하여 ‘책임경영’ 지표로 평가함

〈표 III-22〉 2010년도 공기업·준정부기관 공통지표

(단위: 점)

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

평가범주	평가지표	공기업	준정부기관
	총인건비 인상률	4	4
	재무예산(자산운용)성과	2	2
	정부권장정책 이행실적	2	2

주: 중소형기관유형은 경영성과범주와 비계량지표인 주요사업성과관리의 적정성(5점)만 평가
 자료: 기획재정부, 『공기업·준정부기관의 2010년도 경영실적 평가편람(수정)』, 2010, p. 19.

□ ‘책임경영’ 지표에는 종전의 ‘지배구조 및 윤리경영’, ‘CS경영’의 평가내용을 통합함

〈표 Ⅲ-23〉 2010년도 리더십/전략 비계량 공통지표

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

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

자료: 기획재정부, 『공기업·준정부기관의 2010년도 경영실적 평가편람(수정)』, 2010, pp. 9~11.

- 경영효율화 범주에서는 지표의 변화는 없었으나 평가내용의 구체화가 이루어졌음
 - ‘재무예산관리’ 지표에 자금조달의 적정성, 부채상환계획의 적정성, 유동성관리의 합리성, 재무구조개선노력을 평가내용에 포함시킴

〈표 III-24〉 2010년도 경영효율화 비계량 공통지표

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

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

자료: 기획재정부, 『공기업·준정부기관의 2010년도 경영실적 평가편람(수정)』, 2010, pp. 12~14.

마. 2011년도 경영평가지표

- 전년도의 '리더십/전략, 경영시스템, 경영성과' 범주가 2011년도에 '리더십/책임경영, 경영효율, 주요사업' 범주로 개편됨

〈표 III-25〉 2011년도 공기업·준정부기관 공통지표

(단위: 점)

평가 범주	평가지표	공기업		준정부기관							
				위탁 집행형 ¹⁾		기금관리형					
		비계량	계량	비계량	계량	연금형		정책 금융형		사업 기금형	
				비계량	계량	비계량	계량	비계량	계량	비계량	계량
리더십 책임 경영	리더십	5		5		5		5		5	
	책임경영	3		3		3		3		3	
	국민평가		5		8		8		8		8
	사회적기여 - 사회공헌 - 정부권장정책	2		2		2		2		2	
경영 효율	업무효율		8		6		6		6		6
	조직 및 인적자원관리	4		4		4		4		4	
	재무예산관리 및 성과 - 재무예산관리 - 재무예산성과 - 계량관리업무비	4		4		6		5		5	
	보수 및 성과관리 - 보수 및 성과관리 - 총인건비 인상률	4		4		4		4		4	
	노사관리	3		3		3		3		3	
			6		2		4		2		1
		2		5		4		4		4	

주: 1) 중소기업 제외준정부기관으로 검사·검증, 문화·국민생활, 산업진흥 유형
 자료: 기획재정부, 『2011년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람(수정)』, 2011, p. 18.

- 리더십·책임경영 범주는 전년에 비해 간소화되고, 평가내용도 일부 변경됨
 - 리더십은 기관의 목표 달성을 위한 중장기 경영전략의 수립을 묻는 내용이 추가되었으
 며, 평가 내용이 구체화되었음
 - 책임경영 지표에서는 고객만족 경영, 고객 요구의 수집·분석·활용을 비계량으로 평
 가하는 내용이 삭제됨
 - 사회공헌 지표를 통해 기관의 일자리 창출, 공정사회, 동반성장, 사회적 노력에 대
 한 내용을 평가함

〈표 Ⅲ-26〉 2011년도 리더십·책임경영 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
리더십	기관의 설립목적에 부합하는 비전과 핵심가치 설정을 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?
	기관의 목표 설정 및 이를 달성하기 위한 중장기 경영전략의 수립과 실행을 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?
	대내외 이해관계자(조직구성원, 고객, 주무부처, 유관기관 등)와 비전 및 전략 등을 공유하고, 효과적인 의사소통을 하기 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?
	기관의 주요 현안과제를 해결하기 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?
책임경영	경영 투명성 제고를 위한 자체 경영공시, 통합 경영공시, 정보공개 등의 시스템이 적절하게 구축되어 운영되고 있는가?
	윤리경영 시스템은 적절하게 운영되고 있으며, 내부건제시스템의 운영노력과 성과는 적절한가?
	효과적인 이사회 운영체계를 구축하고 있으며, 이사회 활성화, 비상임이사의 역할 강화, 임원추천위원회의 효과적 운영 등을 위한 노력과 성과는 적절한가?
사회공헌	기관의 업무와 관련된 민간부문의 새로운 일자리 창출에 기여하기 위한 노력과 성과는 적절한가?
	공정사회 구현을 위하여 의식, 관행, 제도 등의 불공정한 사항들을 개선하고, 균등한 기회와 공정한 경쟁을 보장하기 위한 노력과 성과는 적절한가?
	중소협력기업(기관), 업무유관 단체 등과의 동반성장을 위한 노력과 성과는 적절한가?
	기관의 설립목적과 업무특성에 맞는 사회 봉사활동 수행 및 사회적 신뢰 구축을 위한 노력과 실적은 적절한가?

자료: 기획재정부, 『2011년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람(수정)』, 2011, pp. 9~11.

- 경영효율 범주는 평가지표가 감소하고, 지표별 평가내용도 다소 축소되었음
- ‘조직 및 인적자원관리’에서는 정원 내 신규 채용 확대 및 민영화, 통폐합, 기능조정 등을 묻는 평가 내용이 추가되었음
 - ‘재무예산관리’에서는 중장기 계획수립 및 투명성, 공정성을 평가하는 방식으로 내용이 개선됨
 - ‘노사관리’ 지표에서는 노사관계의 적법성을 평가하고, 노조가 없는 기관의 노사협의회를 평가 내용에 명시하는 것으로 평가내용이 개선됨

〈표 III-27〉 2011년도 경영효율 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
조직 및 인적자원 관리	기관의 핵심 업무·전략과 연계하여 기관 내 단위조직의 역할·책임 및 인력을 적절하게 구성·배분하고 있는가?
	정원 내 신규 채용 확대 등 조직 활력 제고를 위한 노력과 성과는 적절한가?
	구성원의 역량을 지속적으로 개발·향상시키고, 일·가정 양립문화 조성 등 인사관리의 공정성을 확보하기 위한 노력과 성과는 적절한가?
	민영화, 통폐합, 기능조정, 출자회사 정리, 경영효율화(초과현원 관리 등) 등을 위한 노력과 성과는 적절한가?
재무예산 관리	출자·출연 및 부설기관 등을 효율적으로 관리·운영하기 위한 노력과 성과는 적절한가?
	중장기 재무예산 계획수립 및 피드백 활동이 적절하게 이루어지고 있는가?
	재무구조의 안전성, 건전성 유지를 위한 노력과 성과는 적절한가? - 미래위험 예측 및 대응의 적정성 - 재무계획(자금조달, 부채상환, 위험관리 등) 및 실행의 적정성 - 유동성 관리의 합리성, 재무구조개선 노력 등
보수 및 성과관리	기관의 자산 운용 개선, 예산편성의 합리성과 집행의 투명성 및 합리적 사용·절감, 공정한 계약체결을 위한 계약형태 개선 등을 위한 노력과 성과는 적절한가?
	전사 목표 및 전략을 효과적으로 달성하기 위한 성과관리체계의 구축 및 운영 노력과 성과는 적절한가? 보수체계를 합리적이고 공정하게 운영하기 위한 노력과 성과는 적절한가? - 성과연봉제 도입 및 운영의 적정성 - 보수체계 단순화, 복리후생제도의 합리적 운영 등
노사관리	노사관계 선진화를 위한 전략 등이 합리적으로 개발되어 실천되고 있는가?
	합리적이고 적법한 노사관계가 구축되어 노사협력이 실현되고 구체적인 성과를 내고 있는가?
	노사 간의 공감대 형성을 위한 의사소통과 노사관계 관리 역량 강화를 위한 노력과 성과는 적절한가?
	[노조가 있는 경우] 단체협약 내용이 합리적이고, 이를 개선하기 위한 노력과 성과는 적절한가? [노조가 없는 경우] 노사협의회를 실질적이고 효율적으로 운영하기 위한 노력과 성과는 적절한가?

자료: 기획재정부, 『2011년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람(수정)』, 2011, pp. 12~15.

바. 2012년도 경영평가지표

□ 2012년도의 평가범주와 평가지표는 전년과 동일하며, 각 지표별 세부평가내용은 정부 정책 방향에 따라 수정됨

〈표 Ⅲ-28〉 2012년도 공기업·준정부기관 공통지표

(단위: 점)

평가 범주	평가지표	공기업		준정부기관							
				위탁 집행형 ¹⁾		기금관리형					
						연금형		정책금융형		사업기금형	
비계량	계량	비계량	계량	비계량	계량	비계량	계량	비계량	계량		
리더십 책임 경영	리더십	5		5		5		5		5	
	책임경영	3		3		3		3		3	
	국민평가		5		8		8		8		8
	사회적기여 - 사회공헌 - 정부권장정책	2	5	2	5	2	5	2	5	2	5
경영 효율	업무효율		8		6		6		6		6
	조직 및 인적자원관리	4		4		4		4		4	
	재무예산관리 및 성과 - 재무예산관리	4		4		6		5		5	
	- 재무예산성과		6		2		4		2		1
	- 계량관리업무비		2		5		4		4		4
	보수 및 성과관리 - 보수 및 성과관리 - 총인건비 인상률	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
노사관리	3		3		3		3		3		

주: 1) 중소기업을 제외한 준정부기관으로 감사·검증, 문화·국민생활, 산업진흥 유형
 자료: 기획재정부, 『2012년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2012, p. 13.

- 리더십·책임경영 범주는 일부 평가내용이 정부정책에 맞게 구체적으로 변경됨
 - 리더십에서는 정부정책(열린고용, 동반성장 등)을 기관 운영에 반영하는 기관장의 노력을 평가하도록 변경됨

〈표 III-29〉 2012년도 리더십·책임경영 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
리더십	기관의 설립목적에 부합하는 비전과 핵심가치 설정을 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?
	기관의 전사적 경영목표 설정 및 이를 달성하기 위한 중장기 경영전략의 수립과 실행을 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?
	대내외 이해관계자(조직구성원, 고객, 주무부처, 유관기관 등)와 비전 및 전략 등을 공유하고, 효과적인 의사소통을 하기 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?
	기관의 주요 현안과제를 해결하고, 열린고용, 동반성장 등 정부정책을 기관운영에 반영하기 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?
책임경영	경영 투명성 제고를 위한 자체 경영공시, 통합 경영공시, 정보공개시스템 및 사이버보안 시스템 등이 적절하게 구축되어 운영되고 있는가?
	윤리경영 시스템은 적절하게 운영되고 있으며, 내부건제시스템의 운영노력과 성과는 적절한가?
	효과적인 이사회 운영체계를 구축하고 있으며, 이사회 활성화, 비상임이사의 역할 강화, 임원추천위원회의 효과적 운영 등을 위한 노력과 성과는 적절한가?
사회공헌	기관의 업무와 관련된 민간부문의 새로운 일자리 창출에 기여하기 위한 노력과 성과는 적절한가?
	공정사회 구현을 위하여 의식, 관행, 제도 등의 불공정한 사항들을 개선하고, 균등한 기회와 공정한 경쟁을 보장하기 위한 노력과 성과는 적절한가?
	중소협력기업(기관), 업무유관 단체 등과의 동반성장을 위한 노력과 성과는 적절한가?
	기관의 설립목적과 업무특성에 맞는 사회 봉사활동 수행 및 사회적 신뢰 구축을 위한 노력과 실적은 적절한가?

자료: 기획재정부, 『2012년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2012, pp. 15~17.

- 경영효율 범주는 일부 평가내용이 정부정책에 맞게 구체적으로 변경됨
 - ‘조직 및 인적자원 관리’는 고졸자 채용, 비수도권 지역인재 채용 등 신규채용 확대에 대한 구체적인 지침이 평가 내용에 포함됨
 - 또한, 유연근무제 활성화를 평가내용에 추가하여 일, 가정 양립문화 조성을 위한 기관의 노력을 평가함
 - ‘보수 및 성과관리’ 지표에서는 고졸자, 비정규직 등에 대한 보수·복리후생제도를 합리적으로 개선하였는지 평가하는 세부평가내용이 추가됨

〈표 Ⅲ-30〉 2012년도 경영효율 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
조직 및 인적자원 관리	기관의 핵심 업무·전략과 연계하여 기관 내 단위조직의 역할·책임 및 인력을 적절하게 구성·배분하고 있는가?
	구성원의 역량을 지속적으로 개발·향상시키고, 인사관리의 공정성을 확보하기 위한 노력과 성과는 적절한가?
	고졸자 채용확대 등 열린고용을 실천하고 비수도권지역인재 등 사회형평적 인력을 활용하며, 정원 내 신규채용확대 등 조직활력을 제고하기 위한 노력과 성과는 적절한가?
	다양한 유연근무제 활성화 등 일·가정 양립문화 조성을 위한 노력과 성과는 적절한가?
	민영화, 통폐합, 기능조정, 출자회사 정리, 경영효율화(초과현원 관리 등) 등을 위한 노력과 성과는 적절한가?
재무예산 관리	출자·출연 및 부설기관 등을 효율적으로 관리·운영하기 위한 노력과 성과는 적절한가?
	중장기 재무예산 계획수립 및 피드백 활동이 적절하게 이루어지고 있는가?
	재무구조의 안전성, 건전성 유지를 위한 노력과 성과는 적절한가? - 미래위험 예측 및 대응의 적정성 - 재무계획(자금조달, 부채상환, 위험관리 등) 및 실행의 적정성 - 유동성 관리의 합리성, 재무구조개선 노력 등
보수 및 성과관리	기관의 자산 운용 개선, 예산편성의 합리성과 집행의 투명성 및 합리적 사용·절감, 공정한 계약체결을 위한 계약형태 개선 등을 위한 노력과 성과는 적절한가?
	전사 목표 및 전략을 효과적으로 달성하기 위한 성과관리·보상체계(자체성과급 등)의 구축 및 운영 노력과 성과는 적절한가?
	보수체계를 합리적이고 공정하게 운영하기 위한 노력과 성과는 적절한가? - 성과연봉제 도입 및 운영의 적정성 - 보수체계 단순화, 복리후생제도의 합리적 운영 등 - 고졸자, 비정규직 등에 대한 보수·복리후생제도의 합리적 개선 등
노사관리	노사관계 선진화를 위한 전략 등이 합리적으로 개발되어 실천되고 있는가?
	합리적이고 적법한 노사관계가 구축되어 노사협력이 실현되고 구체적인 성과를 내고 있는가?
	노사 간의 공감대 형성을 위한 의사소통과 노사관계 관리 역량 강화를 위한 노력과 성과는 적절한가?
	[노조가 있는 경우] 단체협약 내용이 합리적이고, 이를 개선하기 위한 노력과 성과는 적절한가? [노조가 없는 경우] 노사협의회를 실질적이고 효율적으로 운영하기 위한 노력과 성과는 적절한가?

자료: 기획재정부, 『2012년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2012, pp. 18~21.

사. 2013년도 경영평가지표

- 2013년도에는 평가지표의 가중치와 세부평가내용이 변경되었음
 - ‘국민평가’와 ‘업무효율’, ‘조직 및 인적자원관리’, ‘총인건비인상률’ 지표는 전년에 비해 가중치가 하락하였음

〈표 Ⅲ-31〉 2013년도 공기업·준정부기관(위탁집행형) 공통지표

(단위: 점)

평가 범주	평가지표	공기업		준정부기관(위탁집행형)			
				중장기 재무관리 제출기관		非 제출기관	
		비계량	계량	비계량	계량	비계량	계량
리더십 책임 경영	리더십	5		5		5	
	책임경영	3		3		3	
	국민평가		5		5		5
	사회적기여 - 사회공헌 - 정부권장정책	2	5	2	5	2	5
경영 효율	업무효율		6		4		5
	조직 및 인적자원관리	2		2		2	
	재무예산관리 및 성과 - 재무예산관리	4		5		5	
	- 재무예산성과		6		4		2
	- 계량관리업무비		2		4		5
	보수 및 성과관리 - 보수 및 성과관리 - 총인건비 인상률	4	3	5	3	5	3
노사관리	3		3		3		

자료: 기획재정부, 『2013년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2013, p. 13.

〈표 Ⅲ-32〉 2013년도 준정부기관(기금관리형) 공통지표

(단위: 점)

평가 범주	평가지표	연금형				정책금융형		사업기금형			
		중장기 재무관리 제출기관		非 제출기관		중장기 재무관리 제출기관		중장기 재무관리 제출기관		非 제출기관	
		비계량	계량	비계량	계량	비계량	계량	비계량	계량	비계량	계량
리더십 책임 경영	리더십	5		5		5		5		5	
	책임경영	3		3		3		3		3	
	국민평가		5		5		5		5		5
	사회적기여 - 사회공헌 - 정부권장정책	2		2		2		2		2	
			5		5		5		5		5
경영 효율	업무효율		4		4		4		4		5
	조직 및 인적자원관리	2		2		2		2		2	
	재무예산관리 및 성과 - 예산관리 - 중장기 재무관리계획 이행실적 (기금운용관리 및 성과) - 계량관리업무비	4		4		4		4		4	
			2		2		2		2		4
			5		5		4		4		4
			3		3		4		4		5
	보수 및 성과관리 - 보수 및 성과관리 - 총인건비 인상률	4		4		4		4		4	
			3		3		3		3		3
	노사관리	3		3		3		3		3	

주: 1. 예산관리는 합리적인 예산운용 등 예산관리 중심으로 평가
 2. 기금운용관리 및 성과는 기금운용평가(비계량+계량) 결과 활용
 자료: 기획재정부, 『2013년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2013, p. 14.

- 리더십·책임경영 범주는 일부 지표의 평가내용이 변경됨
 - ‘리더십’ 지표에는 미래 과제에 대비하기 위한 기관과 경영진의 노력을 평가하는 내용이 추가됨
 - ‘사회공헌’ 지표는 중소기업, 업무유관 단체 등과의 공정한 협력관계를 설정하기 위한 구체적인 평가 내용과 물가안정, 신뢰구축 등 사회적 책임에 대한 기관의 노력과 성과를 평가하는 내용도 추가됨

〈표 III-33〉 2013년도 리더십·책임경영 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
리더십	기관의 설립목적에 부합하는 비전과 핵심가치 설정을 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?
	기관의 전사적 경영목표 설정 및 이를 달성하기 위한 중장기 경영전략의 수립과 실행을 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?
	대내외 이해관계자(조직구성원, 고객, 주무부처, 유관기관 등)와 비전 및 전략 등을 공유하고, 효과적인 의사소통을 하기 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?
	기관의 주요 현안과제를 해결 및 미래과제에 대비하기 위한 기관 및 경영진의 노력은 적절한가?
책임경영	경영 투명성 제고를 위한 자체 경영공시, 통합 경영공시, 정보공개시스템 및 사이버보안 시스템 등이 적절하게 구축되어 운영되고 있는가?
	윤리경영 시스템은 적절하게 운영되고 있으며, 내부건제시스템의 운영노력과 성과는 적절한가?
	효과적인 이사회 운영체계 구축과 활성화를 위한 노력과 성과는 적절한가? - 이사회 운영의 활성화 - 비상임이사의 역할 강화 - 임원추천위원회 구성 및 운영의 투명성 책임성 확보 등
	기관의 업무와 관련된 민간부문의 새로운 일자리 창출에 기여하기 위한 노력과 성과는 적절한가?
사회공헌	중소협력기업(기관), 업무유관 단체 등과의 공정한 협력관계를 설정하고 실천하는 노력과 성과는 적절한가?
	상생문화 조성, 중소기업 대출금리 인하 펀드 출연, 금융 및 역량강화 지원 공정거래의 확립, 공동연구개발, 시장 공동진출 등
	기관의 설립목적과 업무특성에 맞는 사회공헌활동, 서민생활 안정을 위한 물가안정 및 사회적 신뢰 구축을 통하여 사회적 책임을 다하고자 하는 기관의 노력과 성과는 적절한가?

자료: 기획재정부, 『2013년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2013, pp. 17~19.

- 경영효율 범주에서는 일부 평가내용이 수정되고, 기금관리형 준정부기관의 예산 관리 항목이 새로 추가됨
 - ‘재무예산관리’ 지표는 2012년 계획수립에 대한 이행노력을 평가하도록 평가내용이 수정되었으며, 효율적 자산운용, 합리적 예산편성 및 집행에 대한 세부 평가내용이 추가되었음
 - 기금관리 유형의 ‘예산관리’ 지표에서는 중장기 기금관리, 합리적인 예산 편성 등 평가내용이 다수 추가됨
 - ‘보수 및 성과관리’ 지표에는 성과관리·보상체계 구축 운영에 대한 세부 평가내용이 추가됨

〈표 Ⅲ-34〉 2013년도 경영효율 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
조직 및 인적자원 관리	기관의 핵심 업무·전략과 연계하여 기관 내 단위조직의 역할·책임 및 인력을 적정하게 구성·배분하고 있는가?
	구성원의 역량을 지속적으로 개발·향상시키고, 인사관리의 공정성을 확보하기 위한 노력과 성과는 적절한가?
	고졸자 및 비수도권지역 인재 등 사회형평적 인력 활용, 정원 내 신규 채용 확대, 유연근무제 활성화, 일·가정 양립문화 조성 등 조직 활력을 제고하기 위한 노력과 성과는 적절한가?
	민영화, 기능조정 및 통폐합, 출자·출연 및 부설기관 관리 등 조직 및 인력관리 측면에서의 경영효율화를 위한 노력과 성과는 적절한가?
재무예산 관리	중장기 재무예산 계획수립, 이행 노력과 피드백 활동이 적정하게 이루어지고 있는가?
	재무구조의 안전성, 건전성 유지를 위한 노력과 성과는 적절한가? - 미래위험 예측 및 대응의 적정성 - 재무계획(자금조달, 부채상환, 위험관리 등) 및 이행노력과 실행의 적정성 - 합리적 유동성 관리, 재무구조개선 계획의 적정성과 이행노력 등
	효율적 자산운용과 합리적 예산의 편성 및 집행을 위한 노력과 성과는 적절한가? - 예비타당성 조사 활동 강화 등 합리적 예산편성 노력과 성과 - 예산 집행의 투명성 제고 노력과 성과 - 예산의 합리적 사용, 효율적 절감 노력과 성과 - 외화자산의 운용 성과 - 공정한 계약체결을 위한 계약형태 개선 노력과 성과 등
예산관리 (기금관리형)	중장기 기금 관리 및 운영기반 구축, 실행 노력과 피드백 활동이 적정하게 이루어지고 있는가? - 지속가능하고 건전한 기금관리 및 운영기반 구축 노력 등 - 미래위험 예측 및 대응의 적정성 - 합리적 유동성 관리
	합리적이고 효율적인 예산의 편성과 집행을 위한 노력과 성과는 적절한가? - 합리적 예산편성 노력과 성과 - 예산 집행의 투명성 제고 노력과 성과 - 예산의 합리적 사용, 효율적 절감 노력과 성과 - 공정한 계약체결을 위한 계약형태 개선 노력과 성과 등
보수 및 성과관리	전사 목표 및 전략을 효과적으로 달성하기 위한 성과관리·보상체계(자체성과급 등)의 구축 및 운영 노력과 성과는 적절한가? - 조직 성과관리체계의 적정성과 개선 노력과 성과 - 개인 성과관리체계의 적정성과 개선 노력과 성과 - 성과관리와 인사 및 보수관리의 연계성 등
	보수체계를 합리적이고 공정하게 운영하기 위한 노력과 성과는 적절한가? - 성과연봉제 도입 및 운영의 적정성 - 보수체계 단순화, 복리후생제도의 합리적 운영 등 - 고졸자, 비정규직 등에 대한 보수·복리후생제도의 합리적 개선 등

평가지표	평가내용
노사관리	노사관계 선진화를 위한 전략 등이 합리적으로 개발되어 실천되고 있는가?
	합리적이고 적법한 노사관계가 구축되어 노사협력이 실현되고 구체적인 성과를 내고 있는가?
	노사 간의 공감대 형성을 위한 의사소통과 노사관계 관리 역량 강화를 위한 노력과 성과는 적절한가?
	[노조가 있는 경우] 단체협약 내용이 합리적이고, 이를 개선하기 위한 노력과 성과는 적절한가? [노조가 없는 경우] 노사협의회를 실질적이고 효율적으로 운영하기 위한 노력과 성과는 적절한가?

자료: 기획재정부, 『2013년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2013, pp. 20~23.

아. 2014년도 경영평가지표

- 2014년도에는 책임경영과 경영효율 범주를 경영관리로 통합하여 간소화함
 - 기존의 리더십 및 책임경영부문을 평가지표에서 삭제하고 경영전략부문을 추가함
- 또한 유형별로 다르게 적용되던 계량과 비계량 가중치를 조정해 계량평가 비중을 강화함
 - 리더십/책임경영 및 사회공헌부문을 삭제하고 자구노력 이행성과 지표를 신설하였고, 주요사업범주에서는 계량지표의 가중치를 크게 확대하였음
 - 다만 계량지표 위주로 평가하던 강소형 준정부기관은 비계량 지표의 가중치를 확대하였음

〈표 III-35〉 2014년도 공기업 공통지표

(단위: 점)

평가 범주	평가지표	중장기 제출		非 제출기관	
		비계량	계량	비계량	계량
경영 관리	1. 경영전략 및 사회공헌				
	- 전략기획	2		2	
	- 국민평가		2		2
	- 정부 3.0		1		1.5
	- 경영정보공시 점검		1		1.5
	- 정부권장정책		5		5
	2. 업무효율		8		8

평가 범주	평가지표	중장기 제출		非 제출기관	
		비계량	계량	비계량	계량
	3. 조직, 인적자원 및 성과 관리	2		3	
	4. 재무예산관리 및 성과				
	- 재무예산 관리	3		6	
	- 자구노력 이행성과	6			
	- 재무예산 성과 (부채감축달성도)		6 (4)		6
- 계량 관리 업무비		2		3	
	5. 보수 및 복리후생 관리				
	- 보수 및 복리후생	6		6	
	- 총인건비 인상률		3		3
	- 노사관리	3		3	
	소 계	22	28	20	30
주요사업 ¹⁾	주요사업 계획·활동·성과를 종합 평가	13	37	15	35
	합 계	35	65	35	65

주: 1) 개별기관의 현안과제, 성과지표 도출 한계 등의 특성에 따라 세부지표별 가중치 조정
 자료: 기획재정부, 『2014년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2014, p. 12.

〈표 III-36〉 2014년도 준정부기관(위탁집행형) 공통지표

(단위: 점)

평가 범주	평가지표	중장기 제출		非 제출기관	
		비계량	계량	비계량	계량
경영 관리	1. 경영전략 및 사회공헌				
	- 전략 기획	2		4	
	- 국민평가		2		2
	- 정부 3.0		1.5		1.5
	- 경영정보공시 점검		1.5		1.5
	- 정부권장정책		5		5
	2. 업무효율		6		6
	3. 조직, 인적자원 및 성과 관리	2		3	
	4. 재무예산관리 및 성과				
	- 재무예산 관리	3		4	
- 자구노력 이행성과	6				
- 재무예산 성과 (부채감축달성도)		6 (4)		4	
- 계량 관리 업무비		3		6	

평가 범주	평가지표	중장기 제출		非 제출기관	
		비계량	계량	비계량	계량
	5. 보수 및 복리후생 관리				
	- 보수 및 복리후생	6		6	
	- 총인건비 인상률		3		4
	- 노사관리	3		3	
	소 계	22	28	20	30
주요사업 ¹⁾	주요사업 계획·활동·성과를 종합 평가	13	37	15	35
합 계		35	65	35	65

주: 1) 개별기관의 현안과제, 성과지표 도출 한계 등의 특성에 따라 세부지표별 가중치 조정
 자료: 기획재정부, 『2014년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2014, p. 13.

〈표 Ⅲ-37〉 2014년도 준정부기관(기금관리형) 공통지표

(단위: 점)

평가 범주	평가지표	중장기 제출		非 제출기관	
		비계량	계량	비계량	계량
경영 관리	1. 경영전략 및 사회공헌				
	- 전략 기획	2		4	
	- 국민평가		2		2
	- 정부 3.0		1.5		1.5
	- 경영정보공시 점검		1.5		1.5
	- 정부권장정책		5		5
	2. 업무효율		4		5
	3. 조직, 인적자원 및 성과 관리	2		3	
	4. 재무예산관리 및 성과				
	- 예산 관리 ¹⁾	3		4	
	- 자구노력 이행성과	6			
	- 부채감축 달성도 (기금운용관리 및 성과) ²⁾		2		
	- 계량 관리 업무비		5		5
		4		6	
5. 보수 및 복리후생 관리					
- 보수 및 복리후생	6		6		
- 총인건비 인상률		3		4	
- 노사관리	3		3		
	소 계	22	28	20	30
주요사업 ³⁾	주요사업 계획·활동·성과를 종합 평가	13	37	15	35

평가 범주	평가지표	중장기 제출		非 제출기관	
		비계량	계량	비계량	계량
합 계		35	65	35	65

주: 1) 합리적인 예산운용 등 예산관리 중심으로 평가
 2) 기금운용평가(비계량+계량) 결과 활용
 3) 개별기관의 현안과제, 성과지표 도출 한계 등의 특성에 따라 세부지표별 가중치 조정
 자료: 기획재정부, 『2014년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2014, p. 14.

〈표 Ⅲ-38〉 2014년도 준정부기관(강소형) 공통지표

(단위: 점)

평가 범주	평가지표	중장기 제출 ¹⁾		非 제출기관	
		비계량	계량	비계량	계량
경영 관리	1. 경영전략 및 사회공헌				
	- 국민평가 (국민채감도 평가제외)		2		2
	- 경영정보공시 점검		3		3
	- 정부권장정책		5		5
	2. 업무효율		5		5
	3. 재무예산 관리 및 성과				
	- 재무예산 관리	2			
	- 자구노력 이행성과	3			
	- 재무예산 성과		3 ²⁾		1(2) ³⁾
	- 계량 관리 업무비		4		6(5) ³⁾
4. 보수 및 복리후생관리					
- 보수 및 복리후생	3		3		
- 총인건비 인상률		3		3	
- 노사관리	2		2		
소 계		10	25	5	25
주요사업 ⁴⁾	주요사업 계획·활동·성과를 종합 평가	10	20	10	20
합 계		20	45	15	45

주: 1) 부채감축 달성도 평가는 중장기재무관리계획을 제출하는 기관 중 부채 관리의 필요성이 있는 한국장학재단에 대하여만 적용
 2) 사업비 집행률(1점), 부채감축 달성도(2점)
 3) 기금운용평가를 받는 기관(영화진흥위원회, 언론진흥재단, 한국문화예술위원회, 한국방송통신전파진흥원)은 기금운용관리 및 성과(1점)와 사업비집행률(1점)로 각각 평가
 4) 개별기관의 현안과제, 성과지표 도출 한계 등의 특성에 따라 세부지표별 가중치 조정
 자료: 기획재정부, 『2014년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2014, p. 15.

□ 2014년도 경영관리 범주는 <표 III-39>와 같음

- ‘전략기획’, ‘정부 3.0’, ‘경영정보공시 점검’ 지표를 신설함
- ‘조직 및 인적자원 관리 지표’는 일부 평가내용을 수정하였음
 - 전사 목표 및 전략을 효과적으로 달성하기 위한 성과관리, 보상체계(자체성과급 등)의 구축 및 운영 노력과 성과가 적절한지에 대한 평가 내용을 추가함
- ‘재무예산 관리 및 성과 지표’는 세부평가 내용을 추가하고, 부채감축 계획 이행을 위한 기관의 자구노력 성과를 평가하기 위한 ‘자구노력 이행성’ 지표를 신설함
- ‘보수 및 복리후생 관리’ 지표에는 방만경영 정상화 계획 이행을 위한 세부 평가 내용들이 다수 추가되었으며, 경영·인사권의 침해를 조장하는 단체협약의 개선을 위한 기관의 노력과 성과에 대한 평가 내용을 추가함

<표 III-39> 2014년도 경영관리 비계량 공통지표

평가지표	평가내용
전략기획	전사적 경영목표 설정과 중장기 경영전략의 수립·실행, 국정과제 이행, 윤리경영·내부 견제 시스템의 운용과 대내외 이해관계자와의 의사소통 등을 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?
	사이버 안전을 위해 국가정보보안 정책을 이행하고, 정보보안관리체계 등이 적절하게 구축·운영되고 있는가?
	민간부문의 새로운 일자리 창출에 기여하고 의식·관행·제도 등의 불공정한 사항들을 개선하며, 사회공헌 활동, 균등한 기회와 공정한 경쟁을 보장하기 위한 노력과 성과는 적절한가?
조직·인적자원 및 성과 관리	상시적 기능점검 등을 통해 기관의 핵심 업무·전략과 연계하여 기관 내 단위조직의 역할·책임 및 인력을 적정하게 구성·배분하고 있는가?
	비정규직의 정규직(무기계약직) 전환, 사회형평적 인력활용 확대, 시간선택제 일자리 및 유연근무제 활성화, 장시간근로 해소, 일과 가정 양립 등을 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?
	구성원의 역량을 지속적으로 개발, 향상시키고, 여성관리자 확대를 위한 노력을 기울이는 한편, 인사관리의 공정성을 확보하기 위한 노력과 성과는 적절한가?
	전사 목표 및 전략을 효과적으로 달성하기 위한 성과관리, 보상체계(자체성과급 등)의 구축 및 운영 노력과 성과는 적절한가?
재무예산 관리	중장기 재무예산 계획수립, 이행 노력과 피드백 활동이 적정하게 이루어지고 있는가?
	재무구조의 안전성, 건전성 유지를 위한 노력과 성과는 적절한가?
	- 미래위험 예측 및 대응의 적정성 - 재무계획(자금조달, 부채관리 및 부채상환 등) 및 이행노력과 실행의 적정성 - 합리적 유동성 관리, 재무구조개선 계획의 적정성과 이행노력 등
	재무구조 개선을 위한 효율적인 자산운용 노력과 성과는 적절한가?

평가지표	평가내용
	<ul style="list-style-type: none"> - 효율적인 자산운용 노력과 성과 - 외화자산의 운용 노력과 성과 등 <p>합리적이고 효율적인 예산의 편성과 집행 및 사후평가를 위한 노력과 성과는 적절한가?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 예비타당성 조사 활동 강화, Pay-go 원칙 적용 등 합리적 예산편성 및 재원조달방안의 타당성 확보 노력과 성과 - 사업선정위원회, 리스크관리위원회, 투자심의회 등 사업선정의 타당성 확보와 효율적인 예산편성을 위한 조직역량 확충 및 관련 위원회 운영의 내실화 노력과 성과 - 예산 집행의 투명성 제고 노력과 성과 - 예산의 합리적 사용, 효율적 절감 노력과 성과 - 공정한 계약체결을 위한 계약형태 개선 노력과 성과 - 사후심층평가 등 예산성과 평가 및 환류 노력의 적정성 등
자구노력 이행성과	<p>부채감축 계획 이행·점검을 위한 적절한 체계를 구축하고, 주기적으로 이행상황을 점검하였는가?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 부채감축 이행을 위한 조직과 제도, 기능과 권한, 모니터링 체계 등이 효과적으로 설계되었는가? - 유가, 환율, 금리 등 주요 변동요인을 모니터링하고 재무위험에 대한 적절한 대응방안을 마련하였는가? <p>기관의 부채감축계획에 포함된 사업조정, 경영효율화, 자산매각, 수익성 확대, 자본확충 등의 이행실적과 성과는 적절한가?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2014년 말까지 금융부채 감축 노력과 성과는 적절한가? - 부채감축계획을 이행하기 위해 문제 해결 방안 마련, 이해관계자와 적극적인 협의 및 설득 등의 노력이 있었는가? <p>구분회계제도 도입 및 사업단위별 재무정보 활용 등 부채관리를 위한 제도적 기반 강화 노력과 성과는 적절한가?</p> <p>자산매각이 있는 경우 자산매각 활성화를 위한 노력과 성과는 적절한가?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 부채감축계획에 포함된 자산매각 활성화 노력과 성과 <p>* 예: 자산 매각 계획 수립·이행상황 점검, 민간운용사에 자산매각을 위탁하여 적극적으로 매각될 수 있도록 조치 등 부채감축 계획 운용지침 준수 여부 등을 평가</p> <p>부채감축 계획 중 2014년의 부채 감축을 위한 적극적인 노력과 이행실적의 성과는 적절한가?</p>
보수 및 복리후생	<p>보수체계를 합리적이고 공정하게 운영하기 위한 노력과 성과는 적절한가?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 성과연봉제 도입·운영의 적정성 및 보수체계 단순화 - 고졸자, 비정규직 등에 대한 보수·복리후생제도의 합리적 개선 등 <p>방만경영 정상화계획 이행상황을 총괄·점검하기 위한 적절한 체계를 구축하고, 주기적으로 이행상황을 점검하였는가?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 방만경영 정상화계획 이행을 위한 조직과 제도, 기능과 권한, 모니터링 체계 등이 효과적으로 설계되었는가? - 방만경영 개선 저해 요인에 대한 대응 등 리스크를 관리하기 위한 노력과 성과는 적절한가? <p>「방만경영 정상화 계획」에 따라 복리후생의 정상화를 위한 노력과 성과는 적절한가?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 각 기관별 방만경영 정상화 계획 수립의 적극성 여부 - 기관별 방만경영 정상화계획에 따른 교육비, 의료비, 경조금, 특별휴가, 퇴직금, 복무행태, 고용세습 등의 정상화 이행실적

평가지표	평가내용
	- 각 연도 말 기준으로 방만경영 정상화 계획을 충족하지 못하는 복리후생 항목의 존재 여부 - 예산상 복리후생비와 사내근로복지기금을 포함한 연간 1인당 복리후생비 수준의 적정성 - 새로운 복리후생 항목 신설 금지 등 복리후생제도 개선 결과의 지속가능성 확보 노력의 적정성 등 기관별 방만경영 정상화 계획에 대하여 기관이 제시한 최종 이행완료시기를 준수하거나 조기 이행에 대한 노력과 성과는 적절한가?
노사관리	노사관계 선진화를 위한 전략 등이 합리적으로 개발되어 실천되고 있는가? 합리적이고 적법한 노사관계가 구축되어 노사협력이 실현되고 구체적인 성과를 내고 있는가? 노사 간의 공감대 형성을 위한 의사소통과 노사관계 관리 역량 강화를 위한 노력과 성과는 적절한가? 경영·인사권의 침해를 조장하는 단체협약의 개선을 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가? [노조가 있는 경우 단체협약의 내용이 합리적이고, 이를 개선하기 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가? [노조가 없는 경우 노사협의회를 실질적이고 효율적으로 운영하기 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?

자료: 기획재정부, 『2014년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2014, pp. 17~25.

자. 2015년 경영평가지표

□ 2015년도 공기업과 준정부기관의 공통지표는 <표 III-40>, <표 III-41>, <표 III-42>, <표 III-43>과 같음

<표 III-40> 2015년도 공기업 공통지표

(단위: 점)

평가 범주	평가지표	중장기 제출		非 제출기관	
		비계량	계량	비계량	계량
경영 관리	1. 경영전략 및 사회공헌				
	- 전략기획	2		2	
	- 국민평가		2		2
	- 정부 3.0		1		1.5
	- 경영정보공시 점검		1		1.5
	- 정부권장정책		5		5
	2. 업무효율		8		8
	3. 조직, 인적자원 및 성과 관리	2		3	

평가 범주	평가지표	중장기 제출		非 제출기관	
		비계량	계량	비계량	계량
	4. 재무예산관리 및 성과				
	- 재무예산 관리	3		6	
	- 자구노력 이행성과	6			
	- 재무예산 성과 (부채감축달성도) (중장기재무관리계획 이행실적)		6 (2) (2)		6
	- 계량 관리 업무비		2		3
	5. 보수 및 복리후생 관리				
	- 보수 및 복리후생	6		6	
	- 총인건비 인상률		3		3
	- 노사관리	3		3	
	소 계	22	28	20	30
주요사업 ¹⁾	주요사업 계획·활동·성과를 종합 평가	13	37	15	35
	합 계	35	65	35	65

주: 1) 개별기관의 현안과제, 성과지표 도출 한계 등의 특성에 따라 세부지표별 가중치 조정
자료: 기획재정부, 『2015년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2015, p. 12.

〈표 Ⅲ-41〉 2015년도 준정부기관(위탁집행형) 공통지표

(단위: 점)

평가 범주	평가지표	중장기 제출		非 제출기관	
		비계량	계량	비계량	계량
경영 관리	1. 경영전략 및 사회공헌				
	- 전략 기획	2		4	
	- 국민평가		2		2
	- 정부 3.0		1.5		1.5
	- 경영정보공시 점검		1.5		1.5
	- 정부권장정책		5		5
	2. 업무효율		6		6
	3. 조직, 인적자원 및 성과 관리	2		3	
	4. 재무예산관리 및 성과				
	- 재무예산 관리	3		4	
- 자구노력 이행성과	6				
- 재무예산 성과 (부채감축달성도) (중장기재무관리계획 이행실적)		6 (2) (2)		6	
- 계량 관리 업무비		3		6	

평가 범주	평가지표	중장기 제출		非 제출기관	
		비계량	계량	비계량	계량
	5. 보수 및 복리후생 관리				
	- 보수 및 복리후생	6		6	
	- 총인건비 인상률		3		4
	- 노사관리	3		3	
	소 계	22	28	20	30
주요사업 ¹⁾	주요사업 계획·활동·성과를 종합 평가	13	37	15	35
	합 계	35	65	35	65

주: 1) 개별기관의 현안과제, 성과지표 도출 한계 등의 특성에 따라 세부지표별 가중치 조정
 자료: 기획재정부, 『2015년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2015, p. 13.

〈표 Ⅲ-42〉 2015년도 준정부기관(기금관리형) 공통지표

(단위: 점)

평가 범주	평가지표	중장기 제출		非 제출기관	
		비계량	계량	비계량	계량
경영 관리	1. 경영전략 및 사회공헌				
	- 전략 기획	2		4	
	- 국민평가		2		2
	- 정부 3.0		1.5		1.5
	- 경영정보공시 점검		1.5		1.5
	- 정부권장정책		5		5
	2. 업무효율		4		5
	3. 조직, 인적자원 및 성과 관리	2		3	
	4. 재무예산관리 및 성과				
	- 예산 관리 ¹⁾	3		4	
	- 자구노력 이행성과	6			
	- 부채감축 달성도		1		
	- 중장기재무관리계획 이행실적 (기금운용관리 및 성과) ²⁾		1		
	- 계량 관리 업무비		5		5
			4		6
5. 보수 및 복리후생 관리					
- 보수 및 복리후생	6		6		
- 총인건비 인상률		3		4	
- 노사관리	3		3		
소 계	22	28	20	30	

평가 범주	평가지표	중장기 제출		非 제출기관	
		비계량	계량	비계량	계량
주요사업 ³⁾	주요사업 계획·활동·성과를 종합 평가	13	37	15	35
합 계		35	65	35	65

주: 1) 합리적인 예산운용 등 예산관리 중심으로 평가

2) 기금운용평가(비계량+계량) 결과 활용

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

자료: 기획재정부, 『2015년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2015, p. 14.

〈표 Ⅲ-43〉 2015년도 준정부기관(강소형) 공통지표

평가 범주	평가지표	중장기 제출 ¹⁾		非 제출기관	
		비계량	계량	비계량	계량
경영 관리	1. 경영전략 및 사회공헌				
	- 국민평가 (국민체감도 평가제외)		2		2
	- 정부 3.0		1.5		1.5
	- 경영정보공시 점검		1.5		1.5
	- 정부권장정책		5		5
	2. 업무효율		5		5
	3. 재무예산 관리 및 성과				
	- 재무예산 관리	2			
	- 자구노력 이행성과	3			
	- 재무예산 성과 - 중장기재무관리계획 이행실적		3 ²⁾		1(2) ³⁾
	- 계량 관리 업무비		4		6(5) ³⁾
	4. 보수 및 복리후생관리				
	- 보수 및 복리후생	3		3	
	- 총인건비 인상률 - 노사관리	2	3	2	3
소 계	10	25	5	25	
주요사업 ⁴⁾	주요사업 계획·활동·성과를 종합 평가	10	20	10	20
합 계		20	45	15	45

주: 1) 부채감축 달성도 평가는 중장기재무관리계획을 제출하는 기관 중 부채 관리의 필요성이 있는 한국장학재단에 대하여만 적용

2) 사업비 집행률(1점), 부채감축 달성도(1점), 중장기재무관리계획 이행실적(1점) 다만 15년도 중장기재무관리계획 제출 기관으로 신규 지정된 한국산업단지공단은 부채감축계획이 없다는 점을 고려하여 사업비 집행률(1점), 중장기재무관리계획 이행실적(2점)으로 평가

- 3) 기금운용평가를 받는 기관(영화진흥위원회, 인문진흥재단, 한국문화예술위원회, 한국방송통신진흥회)은 기금운용관리 및 성과(1점)와 사업비집행률(1점)로 각각 평가
 - 4) 개별기관의 현안과제, 성과지표 도출 한계 등의 특성에 따라 세부지표별 가중치 조정
- 자료: 기획재정부, 『2015년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2015, p. 15.

- 경영관리 범주에서는 일부 지표의 세부평가 내용이 추가되었음
- ‘조직 및 인적자원 관리’, ‘재무예산관리 및 성과’, ‘보수 및 복리후생 관리’ 지표의 세부평가내용이 추가되었음

〈표 III-44〉 2015년도 경영관리 비계량 공통지표

평가범주	평가지표	평가내용
경영관리	전략기획	전사적 경영목표 설정과 중장기 경영전략의 수립·실행, 국정과제 이행, 윤리경영·내부건제 시스템의 운용과 대내외 이해관계자와의 의사소통 등을 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?
		사이버 안전을 위해 국가정보보안 정책을 이행하고, 정보보안관리체계 등이 적절하게 구축·운영되고 있는가?
		민간부문의 새로운 일자리 창출에 기여하고 의식·관행·제도 등의 불공정한 사항들을 개선하며, 사회공헌 활동, 균등한 기회와 공정한 경쟁을 보장하기 위한 노력과 성과는 적절한가?
	조직·인적자원 및 성과 관리	상시적 기능점검 등을 통해 기관의 핵심 업무·전략과 연계하여 기관 내 단위조직의 역할·책임 및 인력을 적정하게 구성·배분하고 있는가?
		비정규직의 정규직(무기계약직) 전환, 사회형평적 인력활용 확대, 시간선택제 일자리 및 유연근무제 활성화, 장시간근로 해소, 일과 가정 양립 등을 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?
		구성원의 역량을 지속적으로 개발, 향상시키고, 여성관리자 확대를 위한 노력을 기울이는 한편, 인사관리의 공정성을 확보하기 위한 노력과 성과는 적절한가?
		전사 목표 및 전략을 효과적으로 달성하기 위한 성과관리, 보상체계(자체성과급 등)의 구축 및 운영 노력과 성과는 적절한가?
		사전협의 등 적합한 절차를 거쳐 타당성을 확보한 후 출자회사를 설립하는 한편, 출자회사의 설립목적 달성과 경영성과 확보를 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?
	재무예산 관리	중장기 재무예산 계획수립, 이행 노력과 피드백 활동이 적정하게 이루어지고 있는가?
		재무구조의 안전성, 건전성 유지를 위한 노력과 성과는 적절한가? - 미래위험 예측 및 대응의 적정성 - 재무계획(자금조달, 부채관리 및 부채상환 등) 및 이행노력과 실행의 적정성 - 합리적 유동성 관리, 재무구조개선 계획의 적정성과 이행노력 등
		재무구조 개선을 위한 효율적인 자산운용 노력과 성과는 적절한가? - 효율적인 자산운용 노력과 성과

평가범주	평가지표	평가내용		
		- 외화자산의 운용 노력과 성과 등		
		합리적이고 효율적인 예산의 편성과 집행 및 사후평가를 위한 노력과 성과는 적절한가? - 예비타당성 조사 활동 강화, Pay-go 원칙 적용 등 합리적 예산편성 및 재원조달방안의 타당성 확보 노력과 성과 - 사업선정위원회, 리스크관리위원회, 투자심의회 등 사업선정의 타당성 확보와 효율적인 예산편성을 위한 조직역량 확충 및 관련 위원회 운영의 내실화 노력과 성과 - 예산 집행의 투명성 제고 노력과 성과 - 예산의 합리적 사용, 효율적 절감 노력과 성과 - 공정한 계약체결을 위한 계약형태 개선 노력과 성과 - 사후심층평가 등 예산성과 평가 및 환류 노력의 적정성 등		
		부채감축 계획 이행·점검을 위한 적절한 체계를 구축하고, 주기적으로 이행 상황을 점검하였는가? - 부채감축 이행을 위한 조직과 제도, 기능과 권한, 모니터링 체계 등이 효과적으로 설계되었는가? - 유가, 환율, 금리 등 주요 변동요인을 모니터링하고 재무위험에 대한 적절한 대응방안을 마련하였는가?		
		기관의 부채감축계획에 포함된 사업조정, 경영효율화, 자산매각, 수익성 확대, 자본확충 등의 이행실적과 성과는 적절한가? - 2015년 말까지 금융부채 감축 노력과 성과는 적절한가? - 부채감축계획을 이행하기 위해 문제 해결 방안 마련, 이해관계자와 적극적인 협의 및 설득 등의 노력이 있었는가?		
		구분회계제도 도입 및 사업단위별 재무정보 활용 등 부채관리를 위한 제도적 기반 강화 노력과 성과는 적절한가?		
		자산매각이 있는 경우 자산매각 활성화를 위한 노력과 성과는 적절한가? - 부채감축계획에 포함된 자산매각 활성화 노력과 성과 * 예: 자산 매각 계획 수립·이행상황 점검, 민간운용사에 자산매각을 위탁하여 적극적으로 매각될 수 있도록 조치 등 부채감축 계획 운용지침 준수 여부 등을 평가		
		부채감축 계획 중 2015년의 부채 감축을 위한 적극적인 노력과 이행실적의 성과는 적절한가?		
		부채관리를 위해 공사채 총량을 준수하였는지와 이를 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?		
		자구노력 이행성과		부채감축 계획 이행·점검을 위한 적절한 체계를 구축하고, 주기적으로 이행 상황을 점검하였는가? - 부채감축 이행을 위한 조직과 제도, 기능과 권한, 모니터링 체계 등이 효과적으로 설계되었는가? - 유가, 환율, 금리 등 주요 변동요인을 모니터링하고 재무위험에 대한 적절한 대응방안을 마련하였는가?
				기관의 부채감축계획에 포함된 사업조정, 경영효율화, 자산매각, 수익성 확대, 자본확충 등의 이행실적과 성과는 적절한가? - 2015년 말까지 금융부채 감축 노력과 성과는 적절한가? - 부채감축계획을 이행하기 위해 문제 해결 방안 마련, 이해관계자와 적극적인 협의 및 설득 등의 노력이 있었는가?
		보수 및 복리후생		보수제도를 합리적이고 공정하게 운영하기 위한 노력과 성과는 적절한가? - 성과형 보수제도로의 전환 노력 및 성과, 보수체계의 단순화 - 성과연봉제 가이드라인 준수 여부 - 고졸자, 비정규직 등에 대한 보수·복리후생제도의 합리적 개선 등 - 임금피크제의 도입·운영의 적정성 및 임금피크제 대상자의 직무개발 등
				복리후생제도를 합리적으로 운영하기 위한 노력과 성과는 적절한가? - 복리후생제도의 합리적 운영을 위한 조직과 제도, 기능과 권한, 모니터링

평가범주	평가지표	평가내용
		체제 등이 효과적으로 설계되었는가? - 방만경영 개선 저해 요인에 대한 대응 등 리스크를 관리하기 위한 노력과 성과는 적절한가?
		「방만경영 정상화 계획」에 따라 복리후생의 정상화를 위한 노력과 성과는 적절한가? - 각 기관별 방만경영 정상화 계획 수립의 적극성 여부 - 기관별 방만경영 정상화계획에 따른 교육비, 의료비, 경조금, 특별휴가, 퇴직금, 복무행태, 고용세습 등의 정상화 이행실적 - 각 연도 말 기준으로 방만경영 정상화 계획을 충족하지 못하는 복리후생 항목의 존재 여부 등 공공기관 방만경영 정상화계획 운용 지침 및 복리후생 가이드라인 준수 여부 - 새로운 복리후생 항목 신설 금지 등 복리후생제도 개선 결과의 지속가능성 확보 노력의 적정성 등
		복리후생 수준의 적정성을 확보하기 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가? - 예산상 복리후생비와 사내근로복지기금을 포함한 연간 1인당 복리후생비 수준의 적정성 - 불합리한 복리후생 항목의 발굴 및 개선노력의 적정성 등
	노사관리	노사관계 선진화를 위한 전략 등이 합리적으로 개발되어 실천되고 있는가?
		합리적이고 적법한 노사관계가 구축되어 노사협력이 실현되고 구체적인 성과를 내고 있는가?
		노사 간의 공감대 형성을 위한 의사소통과 노사관계 관리 역량 강화를 위한 노력과 성과는 적절한가?
		경영·인사권의 침해를 조장하는 단체협약의 개선을 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?
		[노조가 있는 경우] 단체협약의 내용이 합리적이고, 이를 개선하기 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?
		[노조가 없는 경우] 노사협의회를 실질적이고 효율적으로 운영하기 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?

자료: 기획재정부, 『2015년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2015, pp. 17~25.

차. 2016년도 경영평가지표

- 2016년도에는 공기업과 준정부기관 유형에서 비계량부문 평가 비중이 소폭 강화됨
- 일부 평가지표들이 추가되고, 기존 평가지표들 간 가중치에 변동이 있었음
 - 경영전략 및 사회공헌부문에 ‘기관의 경영혁신’ 지표를 추가함
 - 보수 및 복리후생 관리부문에서 임금피크제 운영의 적절성을 평가하는 지표를 추가 설정하여 2점을 부여함

○ 주요사업 범주의 경우 비계량 지표의 가중치를 5점 상향 조정함

〈표 Ⅲ-45〉 2016년도 공기업 공통지표

(단위: 점)

평가 범주	평가지표	중장기 제출		非 제출기관	
		비계량	계량	비계량	계량
경영관리	1. 경영전략 및 사회공헌				
	- 전략기획 및 사회적 책임	2		2	
	- 기관의 경영혁신	3		3	
	- 국민평가		2		2
	- 정부 3.0		1		1.5
	- 경영정보공시 점검		1		1.5
	- 정부권장정책		5		5
	2. 업무효율		8		8
	3. 조직, 인적자원 및 성과 관리	2		3	
	4. 재무예산관리 및 성과				
	- 재무예산관리	2		3	
	- 자구노력 이행성과	4			
	- 재무예산 성과 (부채감축달성도) (중장기 재무관리계획)		6 (2) (2)		6
	- 계량 관리 업무비		2		3
	5. 보수 및 복리후생 관리				
	- 보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성)	6 (2)		6 (2)	
	- 총인건비 인상률		3		3
- 노사관리	3		3		
소 계	22	28	20	30	
주요사업 ¹⁾	주요사업 계획·활동·성과를 종합 평가	18	32	20	30
합 계		40	60	40	60

주: 1) 개별기관의 현안과제, 성과지표 도출 한계 등의 특성에 따라 세부지표별 가중치 조정
 자료: 기획재정부, 『2016년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2016, p. 12.

〈표 Ⅲ-46〉 2016년도 준정부기관(위탁집행형) 공통지표

(단위: 점)

평가 범주	평가지표	중장기 제출		非 제출기관	
		비계량	계량	비계량	계량
경영관리	1. 경영전략 및 사회공헌				
	- 전략기획 및 기관혁신	2		3	
	- 기관의 경영혁신	3		3	
	- 국민평가		2		2
	- 정부 3.0		1.5		1.5
	- 경영정보공시 점검		1.5		1.5
	- 정부권장정책		5		5
	2. 업무효율		6		6
	3. 조직, 인적자원 및 성과 관리	2		3	
	4. 재무예산관리 및 성과				
	- 재무예산관리	2		2	
	- 자구노력 이행성과	4			
	- 재무예산 성과 (부채감축달성도) (중장기 재무관리계획)		6 (2) (2)		4
	- 계량 관리 업무비		3		6
	5. 보수 및 복리후생 관리				
	- 보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성)	6 (2)		6 (2)	
	- 총인건비 인상률		3		4
	- 노사관리	3		3	
	소 계	22	28	20	30
	주요사업 ¹⁾	주요사업 계획·활동·성과를 종합 평가	18	32	20
합 계		40	60	40	60

주: 1) 개별기관의 현안과제, 성과지표 도출 한계 등의 특성에 따라 세부지표별 가중치 조정
 자료: 기획재정부, 『2016년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2016, p. 13.

〈표 Ⅲ-47〉 2016년도 준정부기관(기금관리형) 공통지표

(단위: 점)

평가 범주	평가지표	중장기 제출		非 제출기관	
		비계량	계량	비계량	계량
경영관리	1. 경영전략 및 사회공헌				
	- 전략기획 및 기관혁신	2		3	
	- 기관의 경영혁신	3		3	
	- 국민평가		2		2
	- 정부 3.0		1.5		1.5
	- 경영정보공시 점검		1.5		1.5
	- 정부권장정책		5		5
	2. 업무효율		4		5
	3. 조직, 인적자원 및 성과 관리	2		3	
	4. 재무예산관리 및 성과				
	- 예산 관리 ¹⁾	2		2	
	- 자구노력 이행성과	4			
	- 부채감축 달성도		1		
	- 중장기 재무관리계획 (기금운용관리 및 성과) ²⁾		1 5		5
	- 계량 관리 업무비		4		6
	5. 보수 및 복리후생 관리				
	- 보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성)	6 (2)		6 (2)	
	- 총인건비 인상률		3		4
	- 노사관리	3		3	
	소 계	22	28	20	30
주요사업 ³⁾	주요사업 계획·활동·성과를 종합 평가	18	32	20	30
합 계		40	60	40	60

주: 1) 합리적인 예산운용 등 예산관리 중심으로 평가

2) 기금운용평가(비계량+계량) 결과 활용

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

자료: 기획재정부, 『2016년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2016, p. 14.

□ 경영관리 범주에서는 ‘조직 및 인적자원 관리’, ‘재무예산관리 및 성과’, ‘보수 및 복리후생 관리’ 지표의 평가내용을 수정하였음

〈표 III-48〉 2016년도 경영관리 비계량 공통지표

평가범주	평가지표	평가내용
경영관리	전략기획	전사적 경영목표 설정과 중장기 경영전략의 수립·실행, 국정과제 이행, 윤리 경영·내부건제 시스템의 운용과 대내외 이해관계자와의 의사소통 등을 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?
		사이버 안전을 위해 국가정보보안 정책을 이행하고, 정보보안관리체계 등이 적절하게 구축·운영되고 있는가?
		민간부문의 새로운 일자리 창출에 기여하고 의식·관행·제도 등의 불공정한 사항들을 개선하며, 사회공헌 활동, 균등한 기회와 공정한 경쟁을 보장하기 위한 노력과 성과는 적절한가?
	기관의 경영혁신	미래, 환경변화 분석, 예측을 통해 대응 방향을 수립하고, 기관의 기능조정(쇠퇴하는 기능 및 사업 정비), 기관의 미래 전략(신성장동력 및 신규사업 발굴) 과제 및 목표가 기관 본업 및 특성에 맞추어 적합하게 설정되었는가?
		기관의 경영효율화, 업무프로세스 혁신(절차간소화 등) 등을 통해 경영 환경 변화에 따른 대응 능력을 제고하기 위한 노력과 성과가 적절한가?
		대국민 서비스 개선 등 기관 본업의 업무성과 향상, 국민부담완화 등을 위한 노력과 성과는 적절한가?
	조직·인적자원 및 성과 관리	상시적 기능점검 등을 통해 기관의 핵심 업무·전략과 연계하여 기관 내 단위 조직의 역할·책임 및 인력을 적정하게 구성·배분하고 있는가?
		비정규직의 정규직(무기계약직) 전환, 사회형평적 인력활용 확대, 시간선택제 일자리 및 유연근무제 활성화, 장시간근로 해소, 일과 가정 양립 등을 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?
		구성원의 역량을 지속적으로 개발, 향상시키고, 여성관리자 확대를 위한 노력을 기울이는 한편, 인사관리의 공정성을 확보하기 위한 노력과 성과는 적절한가?
		전사 목표 및 전략을 효과적으로 달성하기 위한 성과관리, 보상체계(자체성과급 등)의 구축 및 운영 노력과 성과는 적절한가?
		사전협의 등 적합한 절차를 거쳐 타당성을 확보한 후 출자회사를 설립하는 한편, 출자회사의 설립목적 달성과 경영성과 확보를 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?
		개방형계약직제 도입 및 간부직의 5% 범위 내 개방형계약직 운영을 통한 인력운영의 전문성 제고 노력과 성과는 적절한가?
		순환보직 원칙 수립 및 전직원의 10% 범위 내 전문직위제 운영을 통한 인력운영의 전문성 제고 노력과 성과는 적절한가?
		중장기 재무예산 계획수립, 이행 노력과 피드백 활동이 적정하게 이루어지고 있는가?
	재무예산 관리	재무구조의 안전성, 건전성 유지를 위한 노력과 성과는 적절한가? - 미래위험 예측 및 대응의 적정성 - 재무계획(자금조달, 부채관리 및 부채상환 등) 및 이행노력과 실행의 적정성 - 합리적 유동성 관리, 재무구조개선 계획의 적정성과 이행노력 등

평가범주	평가지표	평가내용
		재무구조 개선을 위한 효율적인 자산운용 노력과 성과는 적절한가? - 효율적인 자산운용 노력과 성과 - 외화자산의 운용 노력과 성과 등
		합리적이고 효율적인 예산의 편성과 집행 및 사후평가를 위한 노력과 성과는 적절한가? - 예비타당성 조사 활동 강화, Pay-go 원칙 적용 등 합리적 예산편성 및 재원조달방안의 타당성 확보 노력과 성과 - 사업선정위원회, 리스크관리위원회, 투자심의회 등 사업선정의 타당성 확보와 효율적인 예산편성을 위한 조직역량 확충 및 관련 위원회 운영의 내실화 노력과 성과 - 예산 집행의 투명성 제고 노력과 성과 - 예산의 합리적 사용, 효율적 절감 노력과 성과 - 공정한 계약체결을 위한 계약형태 개선 노력과 성과 - 사후심층평가 등 예산성과 평가 및 환류 노력의 적정성 등
자구노력 이행성과		부채감축 계획 이행·점검을 위한 적절한 체계를 구축하고, 주기적으로 이행 상황을 점검하였는가? - 부채감축 이행을 위한 조직과 제도, 기능과 권한, 모니터링 체계 등이 효과적으로 설계되었는가? - 유가, 환율, 금리 등 주요 변동요인을 모니터링하고 재무위험에 대한 적절한 대응방안을 마련하였는가?
		기관의 부채감축계획에 포함된 사업조정, 경영효율화, 자산매각, 수익성 확대, 자본확충 등의 이행실적과 성과는 적절한가? - 2016년 말까지 금융부채 감축 노력과 성과는 적절한가? - 부채감축계획을 이행하기 위해 문제 해결 방안 마련, 이해관계자와 적극적인 협의 및 설득 등의 노력이 있었는가?
		구분회계제도 도입 및 사업단위별 재무정보 활용 등 부채관리를 위한 제도적 기반 강화 노력과 성과는 적절한가?
		자산매각이 있는 경우 자산매각 활성화를 위한 노력과 성과는 적절한가? - 부채감축계획에 포함된 자산매각 활성화 노력과 성과 * 예: 자산 매각 계획 수립·이행상황 점검, 민간운용사에 자산매각을 위탁하여 적극적으로 매각될 수 있도록 조치 등 부채감축 계획 운용지침 준수 여부 등을 평가
		부채관리를 위해 공사채 총량을 준수하였는지와 이를 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?
보수 및 복리후생		보수제도를 합리적이고 공정하게 운영하기 위한 노력과 성과는 적절한가? - 공공기관 성과연봉제 권고안의 준수 여부 - 성과연봉제의 기준 및 적용대상 확대 노력 및 성과 - 고졸자, 무기계약직, 비정규직 등에 대한 보수·복리후생제도의 합리적 개선 등
		「방만경영 정상화 계획」에 따라 복리후생의 정상화를 위한 노력과 성과는 적절한가? - 기관별 방만경영 정상화계획에 따른 교육비, 의료비, 경조금, 특별휴가,

평가범주	평가지표	평가내용
		퇴직금, 복무행태, 고용세습 등의 정상화 이행실적 및 방만경영 정상화 계획을 충족하지 못하는 복리후생 항목의 존재 여부 - 방만경영 정상화계획 운용 지침 및 복리후생 가이드라인 준수 여부 - 예산상 복리후생비와 사내근로복지기금을 포함한 연간 1인당 복리후생비 수준의 적절성 - 기본급, 성과연봉, 각종수당 대비 복리후생비 규모의 적절성 - 새로운 복리후생 항목 신설 금지 등 복리후생제도 개선 결과의 지속가능성 확보 노력의 적절성 등
		「공공기관 임금피크제 권고안」에 따라 임금피크제를 운영하기 위한 노력과 성과는 적절한가? - 연령구조, 임금체계, 직무특성 등을 고려한 임금피크제 유형, 적용대상, 임금조정기간, 임금지급률, 직무개발 등 제도설계의 적절성 - 임금피크제 관련 신규채용 목표 달성 여부, 임금피크 대상자의 활용도 등 운영 효과 - 임금피크제 관련 중장기 신규채용 규모 및 재원조달 계획의 적절성
	노사관리	노사관계 선진화를 위한 전략 등이 합리적으로 개발되어 실천되고 있는가?
		합리적이고 적법한 노사관계가 구축되어 노사협력이 실현되고 구체적인 성과를 내고 있는가?
		노사 간의 공감대 형성을 위한 의사소통과 노사관계 관리 역량 강화를 위한 노력과 성과는 적절한가?
		경영·인사권의 침해를 조장하는 단체협약의 개선을 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?
		[노조가 있는 경우] 단체협약의 내용이 합리적이고, 이를 개선하기 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가? [노조가 없는 경우] 노사협의회를 실질적이고 효율적으로 운영하기 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?

자료: 기획재정부, 『2016년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2016, pp. 17~25.

카. 2017년도 경영평가지표

- 2017년도에는 전년도 '정부 3.0' 지표가 '열린 혁신' 지표로 대체되고 일부 지표의 가중치가 조정되었음
 - '조직, 인적자원 및 성과 관리' 지표는 '조직 및 인적자원관리' 지표로 조정되었음
 - 청년미취업자 고용 등 채용확대 노력, 비정규직의 정규직 전환, 경력단절 여성 고용, 합리적 노사관계 등과 관련된 지표의 배점이 확대됨

〈표 Ⅲ-49〉 2017년도 공기업·준정부기관 공통지표

(단위: 점)

범주	평가지표	공기업			준정부(위탁)			준정부(기금관리)		
		계	비계량	계량	계	비계량	계량	계	비계량	계량
경영 관리 (50)	1. 경영전략 및 사회공헌	18	8	10	19	8	11	19	8	11
	- 전략기획 및 사회적 책임	5	5		5	5		5	5	
	- 기관 경영혁신	3	3		3	3		3	3	
	- 국민평가	2		2	2		2	2		2
	- 열린 혁신	1		1	1.5		1.5	1.5		1.5
	- 경영정보공시	1		1	1.5		1.5	1.5		1.5
	- 정부권장정책	6		6	6		6	6		6
	2. 업무효율	5		5	4		4	2		2
	3. 조직 및 인적자원관리	4	4		4	4		4	4	
	4. 재무예산관리	10	5	5	10	5	5	12	5	7
	- 재무예산운영 ¹⁾ (관리업무비)	3 (1)	3 (1)		3 (1)	3 (1)		3 (1)	3 (1)	
	- 자구노력 이행성과	2	2		2	2		2	2	
	- 재무예산성과 (부채감축달성도) (중장기 재무관리계획)	5 (1.5) (1.5)		5 (1.5) (1.5)	5 (1.5) (1.5)		5 (1.5) (1.5)	(1) (1) (1)	(1) (1) (1)	
	- 기금운용관리 및 성과	-			-			5		
	5. 보수 및 복리후생관리	13	10	3	13	10	3	13	10	3
	- 보수 및 복리후생	6	6		6	6		6	6	
	- 총인건비관리	3		3	3		3	3		3
	- 노사관계	4	4		4	4		4	4	
	소 계	50	27	23	50	27	23	50	27	23
	주요 사업 (50)	주요사업 계획·활동·성과를 종합평가	50	18	32	50	18	32	50	18
소 계		50	18	32	50	18	32	50	18	32
합 계		100	45	55	100	45	55	100	45	55

주: 1) 기금관리형 준정부기관은 예산관리지표

- 「공운법」 제39조의2에 따른 중장기재무관리계획 제출대상이 아닌 기관은 관련 지표(자구노력 이행성과, 부채 감축달성도, 중장기 재무관리계획)를 결측 처리
- 공공기관의 좋은 일자리 창출 및 질 개선 노력에 대해 기관의 총 득점에 10점 이내 가점을 반영

자료: 기획재정부, 『2017년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2017, pp. 12~14. 내용 정리

- 경영관리 범주에서는 일부 지표의 세부평가내용이 추가되었음
 - ‘전략기획 및 사회적 책임’ 지표에 국정과제 및 주요 정부정책 이행을 위한 기관의 노력과 성과의 적절성과 산업재해 안전관리, 재난관리체계 구축 등 근로자(간접고용 포함)와 국민의 안전 및 건강을 위한 기관의 노력과 성과의 적절성을 평가하는 평가내용이 추가됨
 - ‘재무예산관리’ 지표에는 원가 및 경비절감을 위한 노력 및 성과의 적절성의 평가하는 내용이 추가됨
 - ‘보수 및 복리후생’ 지표에는 고졸자, 무기계약직, 비정규직 등에 대한 불합리한 차별 여부 및 처우개선을 포함한 보수·복리후생제도의 합리적 개선 등을 세부평가 내용에 포함함

〈표 III-50〉 2017년도 경영관리 비계량 공통지표

평가범주	평가지표	평가내용
경영관리	전략기획 및 사회적 책임	전사적 경영목표 설정과 중장기 경영전략의 수립·실행, 윤리경영·내부결재 시스템의 운용과 대내외 이해관계자와의 의사소통 등을 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?
		민간부문의 새로운 일자리 창출에 기여하고 의식·관행·제도 등의 불공정한 사항들을 개선하며, 사회공헌 활동, 균등한 기회와 공정한 경쟁을 보장하기 위한 노력과 성과는 적절한가?
		국정과제 및 주요 정부정책 이행을 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?
		사이버 안전을 위해 국가정보보안 정책을 이행하고, 정보보안관리체계 등이 적절하게 구축·운영되고 있는가?
		산업재해 안전관리, 재난관리체계 구축 등 근로자(간접고용 포함)와 국민의 안전 및 건강을 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?
	기관의 경영혁신	미래, 환경변화 분석, 예측을 통해 대응 방향을 수립하고, 기관의 기능조정(쇠퇴하는 기능 및 사업 정비), 기관의 미래 전략(신성장동력 및 신규사업 발굴) 과제 및 목표가 기관 본업 및 특성에 맞추어 적합하게 설정되었는가?
		기관의 경영효율화, 업무프로세스 혁신(절차간소화 등) 등을 통해 경영 환경 변화에 따른 대응 능력을 제고하기 위한 노력과 성과가 적절한가?
		대국민 서비스 개선 등 기관 본연의 업무성과 향상, 국민부담완화 등을 위한 노력과 성과는 적절한가?
	조직·인적자원 및 성과 관리	상시적 기능점검 등을 통해 기관의 핵심 업무·전략과 연계하여 기관 내 단위 조직의 역할·책임 및 인력을 적정하게 구성·배분하고 있는가?
		비정규직의 정규직(무기계약직) 전환, 사회형평적 인력활용 확대, 시간선택제 일자리 및 유연근무제 활성화, 장시간근로 해소, 일과 가정 양립 등을 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?

평가범주	평가지표	평가내용
		구성원의 역량을 지속적으로 개발, 향상시키고, 여성관리자 확대, 경력단절 여성 고용을 위한 노력을 기울이는 한편, 인사관리의 공정성을 확보하기 위한 노력과 성과는 적절한가?
		전사 목표 및 전략을 효과적으로 달성하기 위한 성과관리 노력과 성과는 적절한가?
		사전협의 등 적합한 절차를 거쳐 타당성을 확보한 후 출연·출자기관을 설립하거나 다른 법인에 출연·출자하는 한편, 출연·출자기관의 설립목적 달성과 경영성과 확보를 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가? 또한, 설립목적 이미 달성하였거나 경영성과가 미흡한 출연·출자기관에 대한 개선, 매각, 통폐합 등을 위한 기관의 노력은 적절한가?
		개방형계약직제 도입 및 간부직의 5% 범위 내 개방형계약직 운영을 통한 인력운영의 전문성 제고 노력과 성과는 적절한가?
		순환보직 원칙 수립 및 전직원의 10% 범위 내 전문직위제 운영을 통한 인력운영의 전문성 제고 노력과 성과는 적절한가?
재무예산 관리		중장기 재무예산 계획수립, 이행 노력과 피드백 활동이 적정하게 이루어지고 있는가?
		재무구조의 안전성, 건전성 유지를 위한 노력과 성과는 적절한가? - 미래위험 예측 및 대응의 적정성 - 재무계획(자금조달, 부채관리 및 부채상환 등) 및 이행노력과 실행의 적정성 - 합리적 유동성 관리, 재무구조개선 계획의 적정성과 이행노력 등
		재무구조 개선을 위한 효율적인 자산운용 노력과 성과는 적절한가? - 효율적인 자산운용 노력과 성과 - 외화자산의 운용 노력과 성과 등
		합리적이고 효율적인 예산의 편성과 집행 및 사후평가를 위한 노력과 성과는 적절한가? - 예비타당성 조사 활동 강화, 합리적 예산편성 및 재원조달방안의 타당성 확보 노력과 성과 - 사업선정위원회, 리스크관리위원회, 투자심의회 등 사업선정의 타당성 확보와 효율적인 예산편성을 위한 조직역량 확충 및 관련 위원회 운영의 내실화 노력과 성과 - 예산 집행의 투명성 제고 노력과 성과 - 예산의 합리적 사용 - 공정한 계약체결을 위한 계약형태 개선 노력과 성과 - 사후심층평가 등 예산성과 평가 및 환류 노력의 적정성 등
		원가 및 경비 절감 등 예산절감을 위한 노력 및 성과는 적절한가?
		부채감축 계획 이행·점검을 위한 적절한 체계를 구축하고, 주기적으로 이행 상황을 점검하였는가? - 부채감축 이행을 위한 조직과 제도, 기능과 권한, 모니터링 체계 등이 효과적으로 설계되었는가? - 유가, 환율, 금리 등 주요 변동요인을 모니터링하고 재무위험에 대한 적절한 대응방안을 마련하였는가?
자구노력 이행성과		기관의 부채감축계획에 포함된 사업조정, 경영효율화, 자산매각, 수익성 확

평가범주	평가지표	평가내용
		대, 자본확충 등의 이행실적과 성과는 적절한가? - 2017년 말까지 금융부채 감축 노력과 성과는 적절한가? - 부채감축계획을 이행하기 위해 문제 해결 방안 마련, 이해관계자와 적극적인 협의 및 설득 등의 노력이 있었는가?
		구분회계제도 도입 및 사업단위별 재무정보 활용 등 부채관리를 위한 제도적 기반 강화 노력과 성과는 적절한가?
		[자산매각이 있는 경우] 자산매각 활성화를 위한 노력과 성과는 적절한가? - 부채감축계획에 포함된 자산매각 활성화 노력과 성과 * 예: 자산 매각 계획 수립·이행상황 점검, 민간운용사에 자산매각을 위탁하여 적극적으로 매각될 수 있도록 조치 등 부채감축 계획 운용지침 준수 여부 등을 평가
		부채관리를 위해 공사채 총량을 준수하였는지와 이를 위한 기관의 노력과 성과는 적절한가?
보수 및 복리후생		보수체계를 합리적이고 공정하게 운영하기 위한 노력과 성과는 적절한가? - 직무, 능력, 성과 등에 기반한 합리적 보수체계 구축 및 활용 여부 - 평가절차의 합리성과 투명성, 외부전문가 참여 여부 등 - 성과평가체계 보완 및 공정성 확보 노력 지속 추진 여부
		예산편성지침, 예산집행지침 등 복리후생비 관련 규정에 따라 복리후생비를 적절하게 편성 및 집행하였나? - 예산편성지침, 예산집행지침 등 복리후생비 관련 규정 준수 여부 - 복리후생비 관련 규정에 따라 교육비, 의료비, 경조금, 특별휴가, 퇴직금, 복무행태, 고용세습 등 기관별 복리후생제도 개선 실적 및 과도한 복리후생 항목의 존재 여부 - 복리후생비를 과도하지 않고 적절한 수준으로 집행하였는지 여부 - 새로운 복리후생 항목 신설 금지 등 복리후생제도 개선 결과의 지속가능성 확보 노력의 적정성 등
		「공공기관 임금피크제 권고안」에 따라 임금피크제를 운영하기 위한 노력과 성과는 적절한가? - 연령구조, 임금체계, 직무특성 등을 고려한 임금피크제 유형, 적용대상, 임금조정기간, 임금지급률, 직무개발 등 제도설계의 적절성 - 임금피크제 관련 신규채용 목표 달성 여부, 임금피크 대상자의 활용도 등 운영 효과 - 임금피크제 관련 중장기 신규채용 규모 및 채용조달 계획의 적절성
		고졸자, 무기계약직, 비정규직 등에 대한 불합리한 차별 여부 및 처우개선을 포함한 보수·복리후생제도의 합리적 개선 등
노사관리		노사관계 선진화를 위한 전략 등이 합리적으로 개발되어 실천되고 있는가?
		합리적이고 적법한 노사관계가 구축되어 노사협력이 실현되고 구체적인 성과를 내고 있는가?
		노사 간의 공감대 형성을 위한 의사소통과 노사관계 관리 역량 강화를 위한 노력과 성과는 적절한가?
		합리적 단체협약 체결 및 노사 협의체계의 실질적 운영 등 협력적 노사관계를 구축하기 위한 노력과 성과는 적절한가?

자료: 기획재정부, 『2017년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2017, pp. 16~23.

6. 기관평가지표 평가방법의 변천

- 경영실적을 평가하는 방법은 크게 비계량지표 평가방법과 계량지표 평가방법으로 구분함

가. 비계량지표 평가방법

- 비계량지표에 대해서는 각 지표별 세부평가내용 전체를 대상으로 전반적인 운영실적과 전년대비 개선도를 고려하여 등급을 부여함
- 지표별 세부평가항목 중 일부항목에 대해 외부기관 등에서 도덕적 해이 사례로 지속적으로 지적되었음에도 불구하고 기관의 개선노력이 극히 미흡하거나, 중대한 도덕적 해이 사례인 경우에는 해당지표를 최하위 등급으로 평가할 수 있음
- 비계량지표 평가방법의 변천은 <표 III-51>과 같음
- 비계량지표는 2007년 9등급, 2008~10년에는 6등급, 2011년 이후에는 9등급으로 평가하고 있음
 - 2017년 기준, C등급(보통)을 기준으로 A~E의 5개 등급으로 구분하며, 각각의 기본등급보다 우수한 성과를 낸 경우 + 점수를 부여한 9등급으로 평가함

<표 III-51> 비계량지표 평가방법 변천

연도	평가등급	등급구간
2007	9등급	A+(100.0), Ao(87.5), B+(75.0), Bo(62.5), Co(50.0), D+(37.5), Do(25.0), E+(12.5), Eo(0.0)
2008~2009	6등급	S(95), A(85), B(75), C(65), D(55), E(30)
2010	6등급	S(100), A(90), B(75), C(60), D(45), E(30)
2011~2017	9등급	A+(100.0), Ao(90), B+(80), Bo(70), C(60.0), D+(50), Do(40), E+(30), Eo(20)

자료: 기획재정부, 『공공기관 경영평가편람』, 2007~2017년(각연도)을 참고하여 정리

나. 계량지표 평가방법

□ 계량지표의 평가방법 변천은 <표 Ⅲ-52>와 같음

- 목표부여(편차) 방법은 2007년에는 공기업에만 적용되었으나 2008년 이후 준정부 기관에도 함께 적용되고 있음
- 2012년에는 글로벌실적비교 방법이 새롭게 적용되었으며, 2013년에는 중장기목표 부여방법이 평가방법으로 추가되었음

<표 Ⅲ-52> 계량지표 평가방법 변천

연도	평가방법
2007	(공기업) 목표대실적, 추세치, β분포, 목표부여, 목표부여(편차) (준정부) 목표대실적, 추세치, β분포, 목표부여
2008	목표대실적, 추세치, β분포, 목표부여, 목표부여(편차)
2009	(공기업) 목표대실적, 목표부여, 목표부여(편차) (준정부) 목표대실적, 추세치, β분포, 목표부여, 목표부여(편차)
2010	목표대실적, 목표부여, 목표부여(편차)
2011	목표부여(편차), 목표부여, 목표대실적, β분포, 추세치
2012	목표부여(편차), 목표부여, 글로벌실적비교, 목표대실적, β분포, 추세치
2013~17	목표부여(편차), 목표부여, 글로벌실적비교, 중장기목표부여, 목표대실적, β분포, 추세치

자료: 기획재정부, 『공공기관 경영평가편람』, 2007~2017년(각연도)을 참고하여 정리

□ 2017년 현재 계량지표는 다음의 7가지 방법으로 평가됨

<표 Ⅲ-53> 2017년도 계량지표 평가방법

평가방법	평가방법 개요	비고(적용대상 등)
목표부여 (편차)	당해연도 실적과 최저목표와의 차이를 최고목표와 최저목표의 차이로 나누어 측정하되, 최고·최저목표는 5년간 표준편차를 활용하여 설정	평가대상 실적치가 5년 이상 축적되고 신뢰할 만한 경우
목표부여	당해연도 실적과 최저목표와의 차이를 최고목표와 최저목표의 차이로 나누어 측정하되, 최저목표와 최고목표는 기준치에 일정비율을 감안하여 설정	평가대상 실적치가 3년 미만인 경우 또는 5년 이하 실적치가 있으나 신뢰하기 곤란한 경우
글로벌 실적 비교	글로벌 우수기업의 실적치, 세계적 수준 등과의 격차, 비중 등을 활용하여 최고목표와 최저목표를 설정하되, 목표부여(편차) 방법 등을 적용	글로벌 우수기업의 실적과 직접 비교하는 지표, 국제적으로 공인된 기관에 의하여 평가·인증되는 국제기준의 성과지표 또는 이를 활용하여 개발된 지표 등의 경우

평가방법	평가방법 개요	비고(적용대상 등)
증장기 목표부여	주무부처 증장기계획 또는 선진국 수준 등을 활용하여 최종 목표를 설정하되, 연도별 목표는 사업수행기간과 최종목표를 활용하여 단위목표를 산출하고 목표부여 방법 등을 준용하여 설정	주무부처 증장기계획 등을 통해 관리되고 있거나 선진국 대비 하위수준인 공공서비스 등의 신속한 개선이 필요한 경우
목표대 실적	편람에 목표수치를 제시하고 그 달성여부를 평가	평가대상 실적치가 5년 미만인 경우
β분포	최상·최하·직전년도 실적치를 감안, 표준치와 표준편차를 구하고, 실적치가 표준치로부터 어떤 확률 범위 내에 있는지 평가	평가대상 실적치가 5년~10년 이하로 축적되고 신뢰할 만한 경우
추세치	회귀분석을 활용, 표준치와 표준편차를 구하고, 실적치가 표준치로부터 어떤 확률 범위 내에 있는지 평가	평가대상 실적치가 10년 이상 축적되고 신뢰할 수 있는 경우

자료: 기획재정부, 『2017년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2017, p. 28.

7. 기관평가에 따른 사후관리제도의 변천

가. 경영평가 성과급 차등지급

- 경영평가 성과급은 경영평가 결과에 따라 지급하되, ‘공기업·준정부기관 예산편성지침’에 따라 편성된 예산범위 내에서 지급하도록 하고 있음
 - 임·직원의 성과급 지급률은 기관 경영실적 평가결과를 고려하여 공공기관운영위원회 심의·의결을 거쳐 기획재정부 장관이 결정함
- 2007년에는 유형별로 순위를 매겼으나, 등수가 아닌 점수에 의해 성과급을 지급하였음
 - 기관 및 기관장 평가의 상여금 지급 상·하한 제한 수준은 이전과 동일함

〈표 III-54〉 2007년도 경영평가 직원 성과급 지급률

(단위: %)

평가 년도	구분		지급률 차등폭(실지급)				지급률 산정 산식
			평균	최상	최하	격차	
2007	공기업1	직원	418	500 (500)	200 (200)	300 (300)	지급률 하한+ [(기관점수-최저점수)/ (최고점수-최저점수)]× (지급률상한-지급률하한)
	공기업2	직원	365	500 (500)	250 (250)	250 (250)	
	준정부 기관	직원	153	200 (200)	100 (100)	100 (100)	

주: 농촌공사, 농수산물유통공사, KOTRA는 공기업1 산식 적용
 자료: 윤태범 외, 『공공기관 경영평가제도 변천과정 연구』, 한국조세재정연구원, 2010, pp. 101~107
 재정리

- 2008년에는 각 유형별로 6등급을 매겨 정하는 방식으로 변경됨
 - 평가등급별로 설정된 기준 지급률을 20%씩 일괄적으로 하향조정하여 실지급하였 으며,⁶²⁾ 기관장 평가 결과에도 동일한 기준을 적용함

〈표 III-55〉 2008~2010년도 경영평가 직원 성과급 지급기준

(단위: %)

평가등급		S	A	B	C	D	E
공기업	중전 투자기관	500	440	380	320	260	200
	이외 기관	500	450	400	350	300	250
준정부 기관	중전 투자기관	500	440	380	320	260	200
	이외 기관	200	180	160	140	120	100

자료: 내부자료

- 2011년 이후에는 성과급 지급기준을 강화하였음
 - 임·직원의 성과급 지급률은 기관 경영실적 평가결과 등을 고려하여 공운위 심 의·의결을 거쳐 기재부장관이 결정함

62) 1999년~2003년 등 이전에도 경영실적저조, 국민정서 등을 감안하여 정부투자기관 지급률을 예산지 침상 지급률 상한보다 낮은 수준으로 결정한 바가 있음

〈표 Ⅲ-56〉 2011~2015년도 경영평가 직원 성과급 지급기준

(단위: %)

평가등급		S	A	B	C	D-E
공기업	종전 투자기관	300	240	180	120	0
	이외 기관	250	200	150	100	0
준정부 기관	종전 투자기관	300	240	180	120	0
	이외 기관	100	80	60	40	0

자료: 내부자료

- 2016년 성과급 지급은 기관장 평가결과가 아닌 기관평가결과의 후속조치로 지급하며, 예년과 달리 성과급을 종합등급뿐만 아니라 범주별 등급과도 연계하여 지급률을 결정함
- 종합등급 또는 범주별(경영관리, 주요사업) 등급이 '보통(C)' 이상인 기관에 대해 경영평가 성과급을 등급별·유형별로 차등하여 지급함⁶³⁾
 - 임·직원의 성과급 지급률은 기관 경영실적 평가결과 등을 고려하여 공운위 심의·의결을 거쳐 기재부장관이 결정함

〈표 Ⅲ-57〉 2016년도 공기업 경영평가 성과급 지급기준

(단위: %)

구 분		S	A	B	C	D-E
기관장	총 합	60	48	36	24	0
	경영관리	30	24	18	12	0
	주요사업	30	24	18	12	0
상임임원	총 합	50	40	30	20	0
	경영관리	25	20	15	10	0
	주요사업	25	20	15	10	0
직원	총 합	125	100	75	50	0
	경영관리	62.5	50	37.5	25	0
	주요사업	62.5	50	37.5	25	0
투자기관 직원	총 합	150	120	90	60	0
	경영관리	75	60	45	30	0
	주요사업	75	60	45	30	0

자료: 내부자료

63) 성과급 지급 가중치: 종합등급 50%, 경영관리 25%, 주요사업 25%

〈표 Ⅲ-58〉 2016년도 준정부기관 경영평가 성과급 지급기준

(단위: %)

구 분		S	A	B	C	D~E
기관장 상임임원	총 합	30	24	18	12	-
	경영관리	15	12	9	6	-
	주요사업	15	12	9	6	-
직원	총 합	50	40	30	20	-
	경영관리	25	20	15	10	-
	주요사업	25	20	15	10	-

자료: 내부자료

- 2017년 성과급은 상대·절대평가 결과 종합등급, 범주별 등급이 보통(C) 이상인 기관에 대하여 성과급을 차등하여 지급함
 - 성과급 지급률은 상대평가 50%, 절대평가 50%를 반영하며, 범주별로 종합등급 25%, 경영관리 12.5%, 주요사업 12.5%를 반영함

나. 우수·부진기관에 대한 조치

- 경영평가에 대한 사후조치로 성과급 지급 외에 우수기관 및 부진기관을 선정하여 조치해 오고 있음
 - 경영평가의 목적은 각 기관이 성과를 달성할 수 있도록 유도하고 보다 향상된 효율성을 추구하는 데 있으므로 우수기관은 격려하고 부진한 기관을 독려하는 일은 매우 중요함
- 우수기관 선정 기준 및 조치는 〈표 Ⅲ-59〉와 같음
 - 우수기관은 차년도 경상경비예산 편성 시 재무상태 등 기관별 여건을 고려하여 1% 이내에서 증액하도록 하고 있음
 - 또한 경영평가편람에서는 경영실적 평가결과에 따라 우수기관에 대해서는 기획재정부장관 표창 등을 시행할 수 있도록 하고 있음

〈표 Ⅲ-59〉 우수기관 선정기준 및 조치

연도	구분	선정기준	우수기관 조치
2007	공기업	상위 기관	- 우수기관·유공자 표창 - 기획재정부장관 표창 및 차년도 예산편성 시 경비 1% 이내 증액
	준정부	유형별 상위 1~2개 기관	- 우수기관·유공자 표창 - 기획재정부장관 표창 및 차년도 예산편성 시 경비 1% 이내 증액
2008	공기업 준정부	A등급 이상 기관	- 기획재정부장관·유공자 표창 - 차년도 경상경비예산 편성 시 재무상태 등 기관별 여건을 고려하여 1% 이내에서 증액
2009	공기업 준정부	A등급 이상 기관	- 기획재정부장관·유공자 표창 - 차년도 경상경비예산 편성 시 재무상태 등 기관별 여건을 고려하여 1% 이내에서 증액
2010~2014	공기업 준정부	A등급 이상 기관	- 기획재정부장관·유공자 표창 - 차년도 경상경비예산 편성 시 재무상태 등 기관별 여건을 고려하여 1% 이내에서 증액
2015	공기업 준정부	A등급 이상 기관	기획재정부장관·유공자 표창

자료: 기획재정부, 『공공기관 경영평가결과』, 2007~2017년(각연도)을 참고하여 정리

□ 부진기관에 대한 후속조치를 정리하면 〈표 Ⅲ-60〉과 같음

- 최근에는 부진기관에 대해 경영개선 계획을 제출하고 이에 대해 이행점검을 하도록 하고 있으며, 부진기관에 대한 경영컨설팅도 실시하고 있음

〈표 Ⅲ-60〉 부진기관 선정기준 및 조치

연도	구분	선정기준	부진기관 조치
2007	공기업	하위 20% 중 평가점수 66.7점 미만인 기관	- 기관경고 - 경영개선계획 제출 및 이행점검 - 차년도 예산편성 시 경비 1% 감액 - 경영컨설팅 실시
	준정부	유형별 하위 20% 중 평가점수가 66.7점 미만인 기관	- 차년도 경비예산 1% 삭감 - 경영개선계획 제출 및 이행점검 - 경영컨설팅 실시
2008	공기업	D등급 이하 기관	- 기관경고 - 차년도 경상경비예산 편성 시 1% 이내로 감액 - 경영개선계획 제출 및 이행점검 - 경영컨설팅 지원

연도	구분	선정기준	부진기관 조치
	준정부	D등급 이하 기관	- 기관경고 - 차년도 경상경비예산 편성 시 E등급 기관은 1% 이상, D등급 기관은 1% 이내로 감액 - 경영개선계획 제출 및 이행점검 - 경영컨설팅 지원
2009	공기업	D등급 이하 기관	- 기관경고 - 차년도 경상경비예산 편성 시 1% 이내로 감액 - 경영개선계획 제출 및 이행점검 - 경영컨설팅 지원
	준정부	D등급 이하 기관	- E등급 기관은 기관경고 - 차년도 경상경비예산 편성 시 1% 내외로 감액 - 경영개선계획 제출 및 이행점검 - 경영컨설팅 지원
2010	공기업 준정부	D등급 이하 기관	차년도 경상경비 예산 1% 이내 감액 경영개선 이행점검
2011~2012	공기업 준정부	D등급 이하 기관	- 경영개선 계획 제출, 기재부·주무부처가 이행사항 점검
2013~2014	공기업 준정부	D등급 이하 기관	- 차년도 경상경비 예산 편성 시 1% 이내에서 감액 - 경영개선 계획 제출, 기재부·주무부처가 이행사항 점검
2015~2017	공기업 준정부	D등급 이하 기관	경영개선 계획 제출, 기재부·주무부처가 이행사항 점검

자료: 기획재정부, 『공공기관 경영평가결과』, 2007~2017년(각연도)을 참고하여 정리

IV. 기관장 평가제도의 변천⁶⁴⁾⁶⁵⁾

1. 기관장 평가제도의 변화

가. 정부투자기관 사장경영계약 이행실적 평가

- 공공기관 기관장에 대한 평가는 1999년 「정부투자기관관리기본법」의 개정을 통해서 도입된 ‘정부투자기관 사장경영계약 이행실적 평가’가 최초임
 - 기획예산처는 13개 정부투자기관 사장의 경영계약 이행실적을 구체적으로 평가하기 위한 기준을 처음 마련하여 정부투자기관운영위원회의 의결(1999.10.14)을 거쳐 확정하고, 1999년도 실적부터 정부투자기관 사장경영계약 이행실적 평가(이하 ‘사장평가’)를 시행함
 - 사장경영계약은 정부투자기관의 자율책임경영체계를 제도적으로 뒷받침하기 위해 「정부투자기관관리기본법」 개정 시에 도입된 제도로, 정부는 1999년 2월 5일 「정부투자기관관리기본법」의 개정을 통해 정부투자기관 평가를 ‘기관평가’와 ‘사장경영계약 이행실적 평가’로 이원화하였음
 - 사장경영계약은 주무부처의 승인을 얻어 각 투자기관과 사장 간에 체결하며, 기획예산처는 평가기준에 대한 전문가의 용역 결과(1999년 6월)와 각 기관의 의견을 반영하여 평가기준을 확정함
 - 이는 정부투자기관의 기관평가와 병행하여 경영실적에 대한 기관장의 책임성을 강화하고 이에 대한 인센티브를 부여하기 위한 목적임

64) 본 연구에서는 「공운법」 제정 이후인 2007년부터 2017년까지의 공공기관 경영평가제도 변천과정을 연구하고 있지만 기관장 평가제도의 변천에 대해서는 2010년 발간된 『공공기관 경영평가제도 변천과정 연구』에 포함되지 않았으므로 기관장에 대한 평가제도가 최초 도입된 1999년부터 2017년까지의 내용을 정리하였음

65) IV. 기관장 평가제도의 변천에 대해서는 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, pp. 281~370의 내용을 주로 참고하여 작성

- 사장평가는 기관평가와 동일한 절차에 따라 운영됨
 - 정부투자기관운영위원회에서 편람을 확정하여 각 투자기관에 시달하면 투자기관의 사장은 실적보고서를 작성하여 다음 연도 3월 20일까지 기획예산처 장관과 주무부 장관 및 국회에 제출
 - 기획예산처 장관은 이를 토대로 투자기관의 사장경영실적을 평가하여 6월 20일까지 정부투자기관운영위원회의 의결을 거쳐 대통령 및 국회에 보고함⁶⁶⁾

- 사장평가를 위한 평가단은 별도의 임명 없이 당해 연도 정부투자기관 경영실적평가를 위해 구성된 경영평가단의 총괄반과 계량반을 중심으로 운영함
 - 사장평가팀은 기관평가팀과 달리 총괄반과 비계량반을 분리하지 않고 ‘총괄 및 비계량반’으로 통합하여 운영하며, 총괄 및 비계량반은 사장평가 업무를 총괄하고 비계량평가지표의 평가를 담당함
 - 계량반은 기관평가팀의 계량평가위원으로 구성하였으며, 각 기관별로 기관평가와 함께 사장평가의 계량평가지표의 평가를 담당함

- 사장평가팀은 15~21인으로 구성되어 있으며, 이 중 총괄 및 비계량반은 7~12명, 계량반은 기관평가팀의 계량평가위원 8~10명으로 구성

〈표 IV-1〉 사장경영계약 이행실적 평가단의 분과별 인원(1999~2006년도)

(단위: 명)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
총괄 및 비계량반	7	7	7	7	7	10	12	11
계량반	8	8	9	8	8	8	9	10

자료: 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p.299의 표; 기획예산처 2003~2006 『정부투자기관 경영실적 평가보고서』, 2004~2007년(각연도)을 참고하여 정리

66) 기획예산처, 「1999년도 정부투자기관 사장경영평가편람(안)」, 1999, p. 4.

나. 공기업·준정부기관 기관장 평가

- 2007년 「공공기관의 운영에 관한 법률」이 시행되면서 기관장 평가의 대상이 준정부기관까지 전면 확대되었고, 투자기관장 평가는 ‘공기업·준정부기관 기관장 경영계약 이행실적 평가’(이하 ‘기관장 평가’라 한다)로 변경되었음
 - 「공공기관의 운영에 관한 법률」의 시행에 따라 2007년도 평가부터 정부투자기관평가와 정부산하기관평가로 이원화하여 운영하던 기관경영평가를 공기업과 준정부기관을 통합하여 평가체계를 일원화함
 - 기관장에 대한 평가도 마찬가지로 기존 정부투자기관장 평가는 공기업·준정부기관 기관장 경영계약 이행실적 평가로 변경되었고, 평가대상을 공기업뿐 아니라 준정부기관까지 확대함⁶⁷⁾
 - 종전 정부산하기관인 공기업2유형과 준정부기관의 기관장은 2007년도 실적부터 기관장 평가를 수검함

- 2008년 5월 기관장 경영계약제가 도입되면서 종전 기관경영평가와 통합하여 시행되던 기관장 평가를 별도로 진행함
 - 공공기관의 책임경영을 담보하기 위해 기관장과 주무부처 장관이 임기 중 체결하는 기존의 경영계약(3년 단위)에 1년 단위의 경영계획서를 포함하여 구체적인 현안과제 이행 계획을 반영하게 되었고, 경영계약 체결 대상을 기타공공기관까지 확대함
 - 이에 따라 기관장 평가의 대상이 경영계약을 체결한 기타공공기관까지 확대됨
 - 1년 단위의 기관장 경영계획서를 중심으로 기관장의 리더십과 기관 선진화, 고유과제 추진에 요구되는 기관장의 차별적인 역할과 노력 등을 기관장 개인 중심으로 평가함
 - 기관장 평가 결과를 성과급 차등지급뿐 아니라 기관평가 결과와 기관장 인사에 연계함으로써 사후조치를 강화함⁶⁸⁾

67) 기획재정부 보도자료, 「공기업·준정부기관 '07년도 경영실적 평가결과 발표」, 2008.6.20.

68) 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p. 303.

- 2014년 공공기관 기관장 경영성과협약제가 전면 시행됨에 따라 종전에는 매년 시행하던 기관장 평가를 기관장 임기 중 한번만 시행하게 됨⁶⁹⁾
 - 경영성과협약은 주무부처 장관이 공기업·준정부기관의 기관장 임명 후 3개월 이내에 3년 단위로 체결하는 계약임
 - 경영성과협약은 1년 6개월 이상 재임한 기관장을 대상으로 3년 임기 중 1회 평가하고, 평가결과는 연임 여부 등 인사 참고자료로만 활용하고 경영평가 성과급과 연계하지 않음⁷⁰⁾

- 2018년도 평가부터는 기관장 평가를 기관 평가에 통합하도록 함⁷¹⁾

다. 자율경영계획서 이행실적 평가

- 정부는 공공기관에 자율 및 책임경영이 확산되는 계기를 마련하기 위해 자율경영계획서 이행실적 평가를 실시함
 - 2010년 1월부터 ‘공공기관 경영자율권 확대 시범사업’을 추진하고, 2010~2013년 기간 동안 매년 경영자율권 확대 대상 기관을 선정하여 경영
 - 자율경영계획서 이행실적 평가는 2010년도, 2011년도, 2012년도 실적을 대상으로 시행됨⁷²⁾

〈표 IV-2〉 기관장 평가제도 변천 요약

평가대상 연도	평가명	평가대상	근거법률	평가주기
1999~2006년도	정부투자기관 사장경영계약 이행실적 평가	• 정부투자기관 사장	정부투자기관 관리기본법	1년 단위

(2007년) 공공기관의 운영에 관한 법률 제정(07.4.1)

69) 기획재정부 보도자료, 「2014년도 공공기관 경영평가편람 확정」, 2014.1.16.
 70) 기관장의 경영평가 성과급은 기관평가에 따라 지급하도록 함(자료: 기획재정부, 『2014년도 공공기관 경영평가편람』, 2014)
 71) 기획재정부 보도자료, 「공공기관 경영평가제도 전면 개편 추진」, 2017.12.28.
 72) 경영자율권 공공기관으로 2013년도에 5개 기관(인천공항, 한국공항, 가스공사, 지역난방, 부산항만)이 선정되었으나 해당연도의 자율경영계약계획서 이행실적 평가 자료를 확인하지 못함

평가대상 연도	평가명	평가대상	근거법률	평가주기
2007년도	기관장 경영계약 이행실적 평가	• 공기업 · 준정부기관 기관장	공공기관의 운영에 관한 법률	1년 단위
(2008년) 기관장 경영계약제 도입('08.5.13)				
2008~2012년도	기관장 경영계약 ¹⁾ 이행실적 평가	• 공기업 · 준정부기관 기관장 • 기타공공기관 중 경영계약체결대상 기관장 ²⁾	공공기관의 운영에 관한 법률	1년 단위
(2014년) 기관장 경영성과 협약제 도입				
2013~2017년도	공공기관 기관장 경영성과협약 이행실적 평가	• 공기업 · 준정부기관 기관장	공공기관의 운영에 관한 법률	재임기간 중 1회 ³⁾
(2017년) 기관장 평가를 기관 평가에 통합				
2018년도~	공공기관 경영평가 (기관평가)	• 공기업 · 준정부기관 기관장 평가를 기관 평가에 통합	공공기관의 운영에 관한 법률	
(2010~2012년) 자율경영계획서 이행실적 평가				
2010년~2012년 ⁴⁾	자율경영계획서 이행실적평가	• 경영자율권 확대 공공기관 기관장		1년 단위

주: 1) 평가연도에 따라 '기관장 경영계약 이행실적 평가' 또는 '기관장 경영계획서 이행실적 평가'로 달리 칭하고 있음
 2) 한국수출입은행, 한국투자공사, 한국사학진흥재단, 예술의전당, 한국어촌어항협회, 한국기술거래소, 정보통신국제협력진흥원, 수도권매립지관리공사, 학교법인기능대학, 한국기술교육대학교, 울산항만공사, 한국산업은행, 중소기업은행, 한국국제교류재단, 중소기업진흥공단, 중소기업기술정보진흥원, 한국발명진흥회 등 17개 기관
 3) 기관장 경영성과 협약제하에서 기관장 평가는 1년 6개월 이상 재임한 기관장을 대상으로 3년 임기 중 1회 실시함. 이에 따라 2013년도는 평가대상이 없어 기관장 평가를 실시하지 않음
 4) 경영자율권 공공기관으로 2013년도에 5개 기관(인천공항, 한국공항, 가스공사, 지역난방, 부산항만)이 선정되었으나 해당연도의 자율경영계획서 이행실적 평가 자료를 확인하지 못함
 자료: 기획재정부, 각 연도별 보도자료 등을 참고하여 정리

2. 기관장 평가 대상기관의 변천

가. 정부투자기관 사장경영계약 이행실적 평가

□ 평가대상기관의 유형은 기관경영실적평가 대상유형 구분을 준용함

- 2003년도 평가까지는 '건설 및 제조기관', '진흥 및 서비스기관' 등 2개 유형으로 구분
- 2004년도 평가에서는 '건설 및 제조기관(I)', '건설 및 제조기관(II)', '진흥 및 서비

스기관' 등 3개 유형으로 기관을 구분함

○ 2005~2006년도에는 '건설 및 서비스기관', '제조기관', '진흥기관' 등 3개 유형으로 유형구분을 변경하였음⁷³⁾

〈표 IV-3〉 경영실적평가지표 대상 기관 분류체계 변천(1983~2006년도)

분류체계	평가 대상 기관	평가 대상 연도
5개 기관군 체계	금융기관, 대규모제조기관, 건설 및 기타제조기관, 진흥 및 서비스기관, 특수회사	1983~1987
4개 기관군 체계	금융 및 대규모제조기관, 건설 및 기타제조기관, 진흥 및 서비스관련기관, 특수회사	1988~1993
3개 기관군 체계	금융 및 대규모제조기관(1997년도는 대규모제조기관), 건설 및 기타 제조기관, 진흥 및 서비스기관	1994~1997
2개 기관군 체계	건설 및 제조기관, 진흥 및 서비스기관	1998~2003
3개 기관군 체계	건설 및 제조기관(I), 건설 및 제조기관(II), 진흥 및 서비스기관	2004
3개 기관군 체계	건설 및 서비스 기관, 제조기관, 진흥기관	2005~2006

자료: 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p.284 표; 윤태범 외, 『공공기관 경영평가제도 변천과정 연구』, 한국조세재정연구원, 2010, p. 310을 참고하여 정리

73) 평가대상유형별 기관 목록(윤태범 외, 『공공기관 경영평가제도 변천과정 연구』, 한국조세재정연구원, 2010, pp.309~310 참고하여 정리)

* 1999~2003년(13개): ① 건설 및 제조기관(8개): 한국전력공사, 한국도로공사, 대한주택공사, 한국수자원공사, 한국토지공사, 한국조폐공사, 대한석탄공사, 농업기반공사, ② 진흥 및 서비스기관(5개): 대한광업진흥공사, 한국석유공사, 대한무역투자진흥공사, 농수산물유통공사, 한국관광공사

다만 농업기반공사(농지개발조합, 농지개발조합연합회, 농어촌진흥공사 등 3개 기관을 통합하여, 2000.1.1 출범)는 1999년 '진흥 및 서비스기관' 유형이었으나, 2000년 '건설 및 제조기관'으로 유형 변경

* 2004년(13개): ① 건설 및 제조기관(I)(5개): 한국전력공사, 한국도로공사, 한국주택공사, 한국수자원공사, 한국토지공사, ② 건설 및 제조기관(II)(3개): 한국조폐공사, 대한석탄공사, 농업기반공사, ③ 진흥 및 서비스기관(5개): 대한광업진흥공사, 한국석유공사, 대한무역투자진흥공사, 농수산물유통공사, 한국관광공사

* 2005~2006년(14개): ① 건설 및 서비스기관(6개): 한국전력공사, 한국도로공사, 한국주택공사, 한국수자원공사, 한국토지공사, 한국철도공사, ② 제조기관(3개): 한국조폐공사, 대한석탄공사, 한국석유공사, ③ 진흥기관(5개): 대한광업진흥공사, 대한무역투자진흥공사, 한국농촌공사(구)농업기반공사, 2005.12.29. 기관명 변경), 농수산물유통공사, 한국관광공사

※ 한국철도공사 신규기관 추가

나. 「공공기관의 운영에 관한 법률」에 근거한 기관장 평가

- 2007년도 기관장 평가의 대상은 공기업·준정부기관의 기관장이며, 2008년도 평가부터는 기관장 평가의 대상에 공기업·준정부기관의 기관장뿐 아니라 「기타공공기관의 혁신에 관한 지침」 제21조의2에 따라 공운위의 심의·의결을 거쳐 기획재정부장관이 지정하는 기타공공기관⁷⁴⁾의 기관장을 평가의 대상으로 포함
 - 다만 「공공기관 경영자율권 확대」⁷⁵⁾에 따라 선정된 기관의 기관장은 자율경영계획서 이행실적 평가로 대체하고, 기준일(보통 평가대상연도 마지막 날(12월 31일))을 기준으로 임명된 지 6개월 미만이거나 공석중인 기관장은 평가대상에서 제외
- 2014년 ‘공공기관 기관장 경영성과 협약제’가 도입되면서 기관장 평가의 대상은 공기업·준정부기관의 기관장⁷⁶⁾으로 변경됨(다만 평가대상연도 마지막 날(12월 31일)을 기준으로 임용된 지 1년 6개월 미만이거나 또는 공석중인 기관장은 평가에서 제외⁷⁷⁾)
 - ‘공공기관 기관장 경영성과협약 이행실적 평가’는 「공공기관의 운영에 관한 법률」 법 제31조 및 제48조에 근거하여 실시하며, 기관장의 중장기적 책임경영과 성과중심 경영을 강화하기 위해 기관장의 경영성과협약 이행노력과 성과를 평가하는 제도임
- 2018년도 평가부터 기관장 평가가 기관평가에 통합됨
 - 이에 따라 기관장의 경영계약 이행노력 및 성과 등이 기관평가에서 이루어지도록 함

74) 「기타공공기관의 혁신에 관한 지침」 일부개정안 및 ‘경영계약체결대상 기타공공기관 지정안’(2008.6.20)에 따라, (2008.6.26) 기타공공기관 중 경영계약체결대상 기관(17개)을 지정하였음

* 한국수출입은행, 한국투자공사, 한국사학진흥재단, 예술의전당, 한국어촌어항협회, 한국기술거래소, 정보통신국제협력진흥원, 수도권매립지관리공사, 학교법인기능대학, 한국기술교육대학교, 울산항만공사, 한국산업은행, 중소기업은행, 한국국제교류재단, 중소기업진흥공단, 중소기업기술정보진흥원, 한국발명진흥회 등 17개 기관

75) 공공기관 경영자율권 확대 사업 대상 기관은 2010~2013년의 기간 동안 매년 선정하였으며, 자율경영계획서 이행실적 평가는 2010·2011·2012년도를 대상으로 시행됨

76) 기획재정부 보도자료, 「2014년도 공공기관 경영평가편람 확정」, 2013.1.16.

77) 『2014년도 공공기관 경영평가편람』에서는 2012년도 기관장 경영계약 이행실적 평가를 받은 기관장을 평가에서 제외함을 명시하고 있음

1) 2007년도 평가

- 2007년에 「공공기관의 운영에 관한 법률」(2007년 4월)이 제정됨에 따라 기존 정부투자기관평가와 정부산하기관평가로 이원화하여 운영하던 기관경영실적평가를 공기업·준정부기관 경영실적평가로 일원화하고, 기관장 경영계약 이행실적 평가를 준정부기관까지 전면 확대하여 실시함
 - 이에 따라 종전 정부투자기관인 공기업1유형뿐 아니라, 종전 정부산하기관인 공기업2유형과 준정부기관 유형의 기관장까지 대상을 확대하여 2008년에 처음으로 2007년도 기관장 평가를 실시하였음
 - 공기업2와 준정부기관의 기관장은 이 때 처음으로 기관장 평가를 받음
 - '2007년도 기관장 경영계약'에 따라 공기업을 경영하였던 기관장 중 평가 실시 이전에 퇴임한 전직 기관장의 경우에도 본인을 직접 면담하는 것을 원칙으로 평가를 실시함⁷⁸⁾
 - 2007년도 기관장 평가대상기관은 2007년도 기관경영실적평가대상기관과 일치함

〈표 IV-4〉 2007년도 기관장 평가 대상 기관

(단위: 개)

	합계	공기업1	공기업2	준정부기관
• 작성 대상기관	101개	14개	10개	77개
• '07년 평가대상기관	101개	14개	10개	77개

자료: 기획재정부 보도자료, 「공기업·준정부기관 '07년도 경영실적 평가결과 발표」, 2008.6.20.

2) 2008년도 평가⁷⁹⁾

- 2008년도 기관장 평가 대상은 기관평가 대상기관 및 기타공공기관 중 경영계약체결대상 기관 중에서 ① 기관장이 공석인 기관과 ② 기준일 현재(예: 2009.3.31) 재임기간이 6개월 미만인 기관장을 제외한 기관장임
 - 2008년도 기관평가 대상기관은 100개이고, 기타공공기관 중 경영계약 체결대상 기관은 17개임

78) 기획재정부, 『2007년도 공공기관 기관장 경영계약 이행실적 평가보고서』, 2008, p. 3.

79) 기획재정부, 『2008년도 공공기관장 경영계획서 이행실적 평가보고서』, 2009.

- 이 중 기관장이 공석인 기관(15개)과 재임기간이 6개월 미만인 기관장(10명)을 제외한 92명의 공공기관장을 대상으로 평가

〈표 IV-5〉 2008년도 기관장 평가 대상 기관

(단위: 개)

	합계	공기업	준정부기관	기타공공기관
• 작성 대상기관	117개	24개	76개	17개 ³⁾
• 기관장 공석 ¹⁾	15개	3개	9개	3개
• 6개월 미만 ²⁾	10개	2개	6개	2개
• '08년 평가대상기관	92개	19개	61개	12개

주: 1) 2009.3.31. 현재 사임 및 통합대상 등으로 기관장이 공석 중인 기관

2) 재임기간이 2009.3.31. 기준 6개월 미만인 기관장(2008.10.1. 이후 임명)

3) 금융공기업(4개), 준정부기관 성격(7개), 자산 1천억원 이상(6개)

자료: 기획재정부, 『2008년도 공공기관장 경영계획서 이행실적 평가보고서』, 2009, p. 6.

3) 2009년도 평가

- 기관장 경영계획서 작성대상 기관이 2008년도 평가에서는 117개였으나 2009년도 평가에서는 한국거래소, 방사성폐기물관리공단 등 2개 기관이 평가대상기관으로 추가 되고, 기관 통폐합으로 9개 기관이 감소하여 결과적으로는 7개 기관이 감소한 110개임
- 기관장 평가대상은 110개 기관 중 기관장 공석인 기관 1개와 재임기간이 6개월 미만인 기관장 13명 등 14개 기관을 제외한 총 96개 기관의 기관장임

〈표 IV-6〉 2009년도 기관장 평가 대상기관

(단위: 개)

	합계	공기업	준정부기관	기타공공기관
• 작성 대상기관	110개	23개	74개	13개 ³⁾
• 기관장 공석 ¹⁾	1개	1개	-	-
• 6개월 미만 ²⁾	13개	2개	10개	1개
• '09년 평가대상기관	96개	20개	64개	12개

주: 1) 2010.12.31일 현재 통합대상으로 기관장이 공석 중인 산재의료원

2) 재임기간이 2010.12.31. 기준 6개월 미만인 기관장(2009.7.1일 이후 임명)

* 토지주택공사, 관광공사, 소방산업기술원, 전파진흥원, 소비자원, 청소년수련원, 한국거래소, 교육학술정보원, 인터넷진흥원, 국민연금공단, 영화진흥위원회, 정보통신산업진흥원, 예술의전당

3) 금융공기업(4개), 준정부기관 성격(3개), 자산 1천억원 이상(6개)

자료: 기획재정부, 『2009년도 공공기관장 경영계획서 이행실적 평가보고서』, 2010, p. 5.

4) 2010년도 평가

- 2010년도 기관장 평가는 기관의 특성에 따라 ‘경영계획서 이행실적평가’와 ‘자율경영 계획서 이행실적평가⁸⁰⁾’로 구분하여 진행됨
- 2010년도 경영계획서 이행실적평가 대상 기관장은 경영계획서 작성대상 기관 113 개 중 기관장 공석 3개, 재임 6개월 미만 10개, 자율경영평가 대상기관 4개를 제외한 96개 기관의 기관장이며, 4개 기관의 기관장은 자율경영계획서 이행실적 평가를 받으므로 총공공기관장 평가대상은 모두 100명임⁸¹⁾

〈표 IV-7〉 2010년도 기관장 평가 대상 기관

(단위: 개)

구분	합계	공기업	준정부기관	기타공공기관
• 경영계획서 작성 대상기관	113개	21개	79개	13개 ⁴⁾
• 기관장 공석 ¹⁾	3개	-	3개	-
• 6개월 미만 ²⁾	10개	-	10개	-
• 자율경영평가 대상기관 ³⁾	4개	3개	-	1개
• 경영계획서평가 대상기관	96개	18개	66개	12개

주: 1) 10.12.31. 기준 현재 사임 및 통합대상 등으로 기관장이 공석중인 기관: 영화진흥위원회, 한국연구재단, 한국장애인고용공단

2) 재임기간이 '10.12.31. 기준 6개월 미만인 기관장(2010.7.2 이후 임명): 국민체육진흥공단, 근로복지공단, 농수산물유통공사, 대한지적공사, 중소기업기술정보진흥원, 중소기업진흥공단, 한국시설안전공단, 한국자산관리공사, 한국인터넷진흥원, 한국청소년활동진흥원

3) 2010년도 자율경영계획서평가 기관장: 인천국제공항공사, 한국가스공사, 한국지역난방공사, 중소기업은행

4) 금융공기업(4개), 준정부기관 성격(3개), 자산 1천억원 이상(6개)

자료: 기획재정부, 『2010년도 공공기관장 경영계획서 이행실적 평가보고서』, 2011, p. 6.

5) 2011년도 평가

- 2011년 12월 31일 기준으로 임명된 지 6개월 미만이거나 공석중인 기관장을 제외한 결과, 2011년도 기관장 경영계획서 이행실적 평가대상은 공기업 기관장 16명, 준정부기

80) ‘자율경영계획서 이행실적평가’는 공공기관 중 경영성과가 우수한 기관을 선정하여 인사·예산상 자율권을 부여하되 도전적인 목표를 부여하고 이를 평가하는 제도이며, 2010년도 실적평가 대상기관은 인천국제공항공사, 한국가스공사, 한국지역난방공사, 중소기업은행 등 4개 기관임

81) 기획재정부, 『2010년도 공공기관장 경영계획서 이행실적 평가보고서』, 2011, p. 3.

관 기관장 48명, 기타공공기관의 기관장 6명으로 총 70명임

- 공공기관 경영자율권 확대에 따라 선정된 기관의 기관장⁸²⁾은 자율경영계획서 이행실적 평가로 대체함⁸³⁾

6) 2012년도 평가

- 2012년도 공공기관장 경영계약 이행실적 평가대상은 2012년 12월 31일 기준으로 임명된 지 6개월 미만이거나 공석중인 기관장을 제외하고 총 96명임
 - 공기업 기관장 18명, 준정부기관 기관장 73명, 기타공공기관 기관장 5명임
 - 다만, 공공기관 경영자율권 확대 기관⁸⁴⁾으로 선정된 기관의 기관장은 자율경영계획서 이행실적 평가로 대체하여 평가대상에서 제외하였음⁸⁵⁾

7) 2013년도 평가(미실시)

- 2014년에 공공기관 기관장 경영성과 협약제가 전면 도입되면서 공공기관 기관장은 임기 중 1회만 평가를 받도록 변경되었고, 이에 따라 2013년도 기관장 실적에 대한 평가 대상이 없어 2013년도 기관장 평가 미실시

8) 2014~2017년도 평가

- 2014년도 기관장 경영성과협약 이행실적 평가대상은 공기업 9명, 준정부기관 12명으로 총 21명의 기관장임⁸⁶⁾

82) 2011년도 자율경영계획서 이행실적 평가대상: 인국국제공항공사, 한국공항공사, 한국가스공사, 한국지역난방공사, 기업은행, 한국산업은행 등 6개 기관의 기관장

* 기업은행과 산업은행은 공공기관에서 제외(2012년 1월 공운위)되었으나, 2011년도 실적 평가는 2011년 4월 공운위가 의결한 평가대상 및 평가기준에 의해 실시함

83) 기획재정부, 『2011년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람(수정)』, 2011, p. 43.

84) 2012년 자율경영계획서 이행실적 평가대상: 인천국제공항공사, 한국가스공사, 한국공항공사, 한국지역난방공사 등 4개 기관의 기관장

85) 기획재정부, 『2012년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람(수정)』, 2012, p. 54.

86) 기획재정부, 『2014년도 공공기관 기관장 경영성과협약 이행실적 평가보고서』, 2015, p. 5.

- 2014년도 기관장 평가대상은 공기업·준정부기관의 기관장 중 2014년 12월 31일을 기준으로 임용된 지 1년 6개월 미만이거나 2012년도 기관장 경영계약 이행실적 평가를 받은 기관장 또는 공석중인 기관장을 제외
 - 기관장은 임명 후 3개월 내에 기획재정부가 정한 「기관장 경영성과계획서 작성지침」에 따라 주무부처 장관과 경영성과협약서를 3년 단위로 상호 체결(기존의 ‘경영계약서’를 체결한 기관장은 ‘경영성과협약서’로 전환)⁸⁷⁾
 - 경영성과계약서는 기관장의 3년 단위 성과목표, 성과목표 달성을 위한 연간 실행계획, 성과목표 달성 여부 점검을 위한 성과지표로 구성하고, 아울러 공공기관 정상화대책 이행을 위해 부채관리 및 방만경영 예방을 위한 기관장의 실행계획도 포함하여 경영성과협약서에 첨부⁸⁸⁾
- 2015년도 기관장 경영성과협약 이행평가 대상은 총 49명의 기관장으로, 유형별로는 공기업 기관장 11명, 준정부기관 기관장 38명임⁸⁹⁾
 - 2015년 12월 31일 기준으로 임용된 지 1년 6개월 미만이거나 공석중인 기관장을 제외한 공기업·준정부기관의 기관장이 평가대상임
- 2016년도 기관장 평가는 공기업 8명, 준정부기관 17명으로 총 25개 공기업·준정부기관의 기관장을 대상으로 실시되었음⁹⁰⁾
 - 2016년 12월 31일 기준으로 임용된 지 1년 6개월 미만이거나 공석중인 기관장을 제외한 공기업·준정부기관의 기관장이 평가대상임
- 2017년도 기관장 평가는 공기업 8명, 준정부기관 17명, 총 25명의 기관장을 대상으로 실시됨⁹¹⁾
 - 2017년 12월 31일 기준으로 임용된 지 1년 6개월 미만이거나 공석중인 기관장을 제외한 공기업·준정부기관의 기관장이 평가대상임

87) 기획재정부, 『2014년도 공공기관 기관장 경영성과협약 이행실적 평가보고서』, 2015, p. 4.

88) 기획재정부, 『2014년도 공공기관 기관장 경영성과협약 이행실적 평가보고서』, 2015, p. 4.

89) 기획재정부, 『2015년도 공공기관 기관장 경영성과협약 이행실적 평가보고서』, 2016, p. 4.

90) 기획재정부 보도자료, 「2016년도 공공기관 경영실적 평가결과 확정」, 2017.6.16.

91) 기획재정부 보도자료, 「2017년도 공공기관 경영실적 평가결과 발표」, 2018.6.19.

〈표 IV-8〉 기관장 평가대상의 변화(2007~2017년도)

(단위: 명)

평가대상 연도	합계	공기업	준정부기관	기타공공기관
2007	101명	24명	77명	-
2008	92명	19명	61명	12명
2009	96명	20명	64명	12명
2010	96명	18명	66명	12명
2011	70명	16명	48명	6명
2012	96명	18명	73명	5명
2013	-	-	-	-
2014	21명	9명	12명	-
2015	49명	11명	38명	-
2016	29명	4명	25명	-
2017	25명	8명	17명	-

주: 공공기관 경영자율권 확대 기관으로 선정된 기관의 기관장은 자율경영계획서 이행실적 평가로 대체하여 평가대상에서 제외

자료: 각 연도별 경영평가 결과 보도자료 참고하여 정리함

- 2007년 이후 대체로 유사한 수를 유지하던 평가대상자 수는 2014년 공공기관장 경영성과 협약제가 도입되면서 임기 중 1회의 평가로 변경되면서 연도별 평가대상자 수가 급격히 감소
 - 평가 첫 해인 2007년도의 기관장 평가대상이 가장 많았음
 - 2008년도 평가대상에 경영계약체결 대상인 기타공공기관의 기관장을 포함하였음에도 평가대상의 수가 2007년도에 비해 감소함
 - 이는 2007년도에는 퇴임한 전직 기관장까지 평가대상이 포함되었고, 또한 2008년도 평가에서는 재임기간 6개월 미만, 공석인 기관장의 경우 평가대상에서 제외하였기 때문임

3. 기관장 평가 평가부문의 변천

가. 정부투자기관 사장경영계약 이행실적 평가

- 1999년도 사장경영계약 이행실적에 대한 평가가 2000년에 최초로 실시되었으며, 사장 평가의 평가대상기관 분류, 평가부문 및 평가지표 가중치 배분 등은 기관평가와 동일하게 적용함⁹²⁾
 - 평가 첫 해인 1999년도 실적에 대한 평가에서만 기관평가와 달리 기관별로 평가부문에 차이를 둠
 - 1999년도 사장평가에서는 종합경영부문만 전 기관에 공통으로 적용하고, 나머지 지표분야는 경영계약서상의 경영목표를 기준으로 구분
 - 기관별로 평가부문도 상이할 뿐만 아니라, 부문별 세부평가 지표도 기관별로 상이하게 구성되었음
 - 2000년도 실적에 대한 평가에서는 종합경영부문, 기업성부문, 공익성부문, 경영혁신부문 등 4개 평가부문을 전 기관에 공통적으로 적용
 - 2001년도 평가에서는 1개를 축소하여 종합경영부문, 경영목표부문, 경영혁신부문 등 3개 공통부문으로 구성
 - 2004년도 평가에서는 경영혁신부문 대신 경영개선부문으로 수정하여 평가하였으나, 2005년도 평가에서 다시 경영혁신부문으로 평가함
 - 2006년도의 경우 사장평가와 기관평가의 내용이 중복되는 기존 평가지표의 문제점을 대폭 개선 시도⁹³⁾
 - 사장의 종합적인 경영리더십의 초점을 ‘책임경영’, ‘혁신경영’, ‘윤리경영’으로 구분하여 제시함으로써 투자기관 경쟁력 강화를 위한 사장의 구체적인 역할을 평가하도록 하고, 사장의 ‘조직 경영성과’는 기관의 종합평가 결과를 반영시키는 것으로 대체하여 평가지표의 단순화를 추구함

92) 관련 내용은 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p. 282(공기업학회, 『우리나라 공기업 관리제도의 평가』, 2003, p. 54 재인용) 참고

93) 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p. 293.

〈표 IV-9〉 사장경영계약 이행실적 평가지표의 평가부문(1999~2006년도)

평가대상 연도	평가부문	
1999	공통부문 (1개 부문)	종합경영부문(사장의 리더십과 노력, 목표지표의 질적 수준)
	개별부문 (기관별)	조폐: 관리부문, 종합경영부문 사장의 리더십과 노력 목표지표의 질적 수준사업부문, 연구 및 개발부문 석탄: 수익성, 공익성, 고객만족, 경영손익, 장기발전부문 광업: 수익성, 공익성, 고객만족, 장기발전부문 무역: 경영관리개선, 수출지원 노력, 외국인투자유치, 외부고객만족, 비전 제시 및 공유부문 도로: 장기경영, 재무구조개선, 공익, 경영혁신, 고객만족부문 주택: 수익성, 공익성, 정책목표 달성, 책임경영부문 수자원: 설립목적 및 공익, 경영효율, 고객만족부문 토지: 수익성, 공익성, 사업경영, 경영혁신, 고객만족부문 농업: 수익성, 공익성, 생산성, 고객만족부문 유통: 수익성, 공익성, 고객만족, 장기발전부문 관광: 사업달성, 고객만족, 수익성, 장기발전부문 전력: 수익성, 공익성, 고객만족, 장기발전부문
2000	공통부문 (4개 부문)	종합경영, 기업성, 공익성, 경영혁신부문
2001 2002 2003	공통부문 (3개 부문)	종합경영, 경영목표, 경영혁신부문
2004	공통부문 (3개 부문)	종합경영, 경영목표, 경영개선부문
2005	공통부문 (3개 부문)	종합경영, 경영목표, 경영혁신부문
2006	공통분야 (4개 분야)	책임경영, 혁신경영, 윤리경영, 조직경영성과분야

자료: 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p.285; 기획예산처(2004~2007), 2003~2006 『정부투자기관 경영실적 평가보고서』 참고하여 정리

나. 「공공기관의 운영에 관한 법률」에 근거한 기관장 평가

- 「공운법」의 시행으로 기관장 평가 대상이 준정부기관까지 확대된 첫 해인 2007년도 평가에서는 전년도에 시행한 정부투자기관 사장평가와 동일하게 평가부문을 책임경영, 혁신경영, 윤리경영, 조직경영성과부문으로 나누고, 정부권장정책 이행실적부문

을 추가하여 5개 부문을 평가함

○ 각 부문별로 1~3개의 평가지표로 구성되어 총8개의 평가지표를 9등급평가하고, 조직경영성과는 기관경영실적평가의 종합평가 결과를 반영함

□ 기관장 평가를 독립적으로 시행한 첫 해인 2008년도 평가에서는 평가체계를 대폭 개편하여 기관 고유과제부문(경영계획서상의 주요 현안과제 추진실적)과 공통과제부문(공공기관 선진화 및 경영효율화과제)으로 구분하여 평가를 진행하였음

○ 기관고유과제부문은 ‘계획-집행-산출’ 단계로 구분하고 각 단계별로 1~2개의 평가지표로 구성되어 기관고유과제부문의 평가지표는 5개임

○ 공공개혁 정책과제인 공통과제는 선진화와 경영효율화로 구분하고, 선진화에서 2개의 세부지표, 경영효율화에서 5개의 세부지표로 구분하여 평가함

- 다만 기관별로 적용되는 공통과제의 평가지표 수에 차이가 있음

□ 2009년도 평가에서는 현안과제 위주의 평가가 기관장 개인의 전반적인 경영능력을 평가하는 데 한계가 있어 리더십 등 기관장의 역량평가와 주무부처의 평가의견을 반영할 필요성이 제기되어 리더십부문을 추가하였음⁹⁴⁾

○ 각 평가부문에 따라 2~5개의 평가지표로 구성되어 총 9개의 평가지표임

□ 2010년도 기관장 평가의 평가부문은 전년과 동일하나 공공기관선진화부문의 평가지표가 구체화되어 평가지표 수가 증가되었음

○ 노조가 있는 기관은 총 11개의 평가지표로 평가를 받고, 노조가 없는 기관은 10개의 평가지표로 평가를 받음

□ 2011년도 평가부터는 기관경영평가와 기관장 평가를 통합하여 운영하도록 하였으므로 기관장 평가의 평가부문은 기관평가부문과 동일하게 구성하고, 평가지표를 달리 구성하였음

○ 각 평가범주별로 2~4개의 평가지표가 있으며, 기관경영평가를 받는 지표는 기관평가결과를 준용하고, 기관경영평가를 받지 않은 경우는 평가방법을 준용하였음

94) 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p. 316.

- 기관장 평가의 총평가지표 수는 9개임
- 2014년도 기관장 평가의 평가범주를 기관평가의 평가범주와 달리 구성하였으나, 다만 성과과제 중 재무예산관리 및 성과지표와 보수 및 복리후생지표는 기관경영평가의 결과를 기관장 평가의 가중치로 반영하였음
 - 기관경영평가의 평가범주는 ‘경영관리’와 ‘주요사업’으로 구성되어 있으나, 기관장 평가의 평가범주는 ‘공통과제’와 ‘성과과제’로 구성되어 있음
 - 공통과제의 평가지표 수는 2개이고 성과과제의 평가지표 수는 4개여서 기관장 평가의 평가지표 수는 총 6개임
- 전반적으로 기관장 평가의 평가범주는 2007년도 평가를 제외하면 2~3개를 유지하고 있고, 지표의 구조도 점점 단순화됨
 - 기관장 경영성과협약 이행실적 평가에서는 기관경영평가결과를 준용하는 2개의 평가지표를 제외하면 4개의 평가지표만을 평가하고 있음

〈표 IV-10〉 기관장 평가 평가부문 변화(2007~2017년도)

평가대상 연도	평가 부문 수	평가부문
2007	5	책임경영, 혁신경영, 윤리경영, 정부권장정책 이행실적, 조직경영성과
2008	2	기관고유과제, 공통과제(공공개혁 정책과제)
2009	3	리더십(2), 공공기관선진화(2), 기관고유과제(5)
2010	3	리더십(2), 공공기관선진화(4), 기관고유과제(5)
2011~2012	3	리더십·책임경영, 경영효율, 주요사업
2014~2017	2	공통과제, 성과과제

자료: 기획재정부 보도자료, 「공기업·준정부기관 2007년도 경영실적 평가결과 발표 참고자료」, 2007.6.20, 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, pp. 307~347, 기획재정부 연도별 경영평가편람(2011~2017년)을 참고하여 정리

4. 기관장 평가 평가지표의 변천

가. 정부투자기관 사장경영계약 이행실적 평가

- 1999년도 사장평가에서는 종합경영부문만 전 기관에 공통적으로 적용하고, 나머지 지표분야는 경영계약서상의 경영목표를 기준으로 구분함
- 1999년도 사장평가에서 종합경영부문은 ‘경영목표달성을 위한 사장의 리더십과 노력(5점)’, ‘목표지표의 실적 수준(5점)’ 등 2개의 평가지표로 구성되며, 9등급으로 비계량평가를 실시함

〈표 IV-11〉 1999년도 사장평가 평가대상 기관별 평가부문 가중치

기관명	지표분야별 가중치		평가방법별 가중치
대한광업 진흥공사	종합경영부문	10점	계 량: 70점 비계량: 30점
	수익성부문	30점	
	공익성부문	30점	
	고객만족부문	20점	
	장기발전부문	10점	
한국석유공사	종합경영부문	10점	계 량: 70점 비계량: 30점
	수익성부문	20점	
	공익성부문	35점	
	생산성부문	10점	
	장기발전부문	25점	
대한무역투자 진흥공사	종합경영부문	10점	계 량: 65점 비계량: 35점
	경영관리개선노력부문	5점	
	수출지원노력부문	30점	
	외국인투자유치지원노력	30점	
	외부고객만족도부문	15점	
	Vision의 제시 및 공유부문	10점	
한국도로공사	종합경영부문	10점	계 량: 65점 비계량: 35점
	장기경영부문	30점	
	재무구조개선부문	7점	
	공익부문	30점	
	경영혁신부문	13점	
	고객만족부문	10점	

자료: 기획예산처, 『1999년도 정부투자기관 사장경영평가편람(안)』, 1999, p. 6.

〈표 IV-12〉 1999년도 사장평가 종합경영부문 평가지표 및 평가내용

평가부문	평가지표(가중치)	평가내용
종합경영 부문	경영목표 달성을 위한 사장의 리더십과 노력 (5점)	(1) 경영환경의 변화에 대응한 사장의 경영혁신 의지와 이를 뒷받침할 수 있는 경영계획의 수립 및 추진 노력 (2) 조직원들의 능력이 최대한 발휘될 수 있도록 하는 사장의 경영리더십과 노력 (3) 합리적이고 신축적인 인적자원관리 및 노사관계 정립을 위한 사장의 노력
	목표지표의 실적 수준 (5점)	(1) 경영목표의 책정방법과 기관의 과거실적 등에 비추어 선정된 목표수준의 타당성 (2) 기관목표와의 조화 등 기관 경영목표와의 연계성 (3) 목표달성을 위한 지표관리 노력 (4) 목표달성효과 분석과 활용을 위한 노력

자료: 기획예산처, 「1999년도 정부투자기관 사장경영평가편람(안)」, 1999, p. 14.

□ 2000년도 평가에서는 모든 기관에 동일한 평가부문을 적용함

- 평가기관 유형에 따라 계량, 비계량 가중치 배분을 달리하였고 동일한 유형에 속하는 기관들의 가중치 분포는 균등하게 설정함
- 2000년도 사장평가에서 계량지표 대 비계량지표의 가중치 비중은 50~55 : 45~50임
 - 진흥 및 서비스기관의 계량 대 비계량 가중치는 50:50으로 배분하였고, 건설 및 제조기관의 계량 대 비계량 가중치는 55:45로 배분
- 평가부문은 종합경영부문, 기업성부문, 공익성부문, 경영혁신부문으로 구성되어 있고, 부문별 가중치는 평가대상기관의 유형에 따라 다름

〈표 IV-13〉 2000년도 사장평가 진흥 및 서비스기관의 부문별 가중치

	대한광업 진흥공사	한국석유공사	대한무역투자 진흥공사	농수산물 유통공사	한국관광공사
종합경영부문	20	20	20	20	20
기업성부문	20	20	20	20	20
공익성부문	40	40	40	40	40
경영혁신부문	20	20	20	20	20
계 량	50	50	50	50	50
비 계 량	50	50	50	50	50
합 계	100	100	100	100	100

자료: 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p. 288.

〈표 IV-14〉 2000년도 사장평가 건설 및 제조기관의 부문별 가중치

	한국조폐 공사	한국전력 공사	대한석탄 공사	한국도로 공사	대한주택 공사	한국수자 원공사	한국토지 공사	농업기반 공사
종합경영부문	18	18	18	18	18	18	18	18
기업성부문	35	35	35	35	35	35	35	35
공익성부문	27	27	27	27	27	27	27	27
경영혁신부문	20	20	20	20	20	20	20	20
계 량	55	55	55	55	55	55	55	55
비 계 량	45	45	45	45	45	45	45	45
합 계	100	100	100	100	100	100	100	100

자료: 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p. 288.

- 2001년도 평가에는 평가부문을 종합경영부문, 경영목표부문, 경영혁신부문 등 3개 부문으로 구성하고, 평가의 기본단위를 평가지표로 함
 - 전체 가중치의 합계는 100점으로 하고, 종합경영부문 35점, 경영목표부문 30점, 경영혁신부문에 35점의 가중치를 배분하되, 기관유형별 특성을 반영하기 위해 종합경영부문의 계량지표와 비계량지표의 가중치를 기관 유형에 따라 다르게 배분함⁹⁵⁾
 - 다만 계량·비계량 측면을 종합적으로 평가하기 위해 하나의 평가지표 내에 별도의 평가방법과 가중치를 부여하는 세부 평가지표를 설정하였음

〈표 IV-15〉 2001년도 사장평가 계량 및 비계량 가중치

	건설 및 제조기관			진흥 및 서비스기관		
	계량	비계량	계	계량	비계량	계
종합경영부문	18	17	35	17	18	35
경영목표부문	26	4	30	26	4	30
경영혁신부문	-	35	35	-	35	35
합 계	44	56	100	43	57	100
대상기관	한국전력공사, 한국도로공사, 대한주택공사, 한국수자원공사, 한국토지공사, 한국조폐공사, 대한석탄공사, 농업기반공사(8개)			대한광업진흥공사, 대한석탄공사, 대한무역투자진흥공사, 농수산물유통공사, 한국관광공사(5개)		

자료: 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p.289 표를 참조하여 정리

95) 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p.288.

- 2002년도에는 평가부문을 전년도와 동일하게 종합경영부문, 경영목표부문, 경영혁신 부문 등 3개의 부문으로 구분하였으며, 하나의 가중치와 평가방법이 부여되는 평가의 기본단위를 ‘평가지표’로 함
 - 가중치의 합계는 100점으로 하고, 종합경영부문 35점, 경영목표부문 30점, 경영혁신부문 35점 등으로 배분하되, 계량지표와 비계량지표의 가중치 합계는 기관별 특성을 고려하여 배분함
 - 또한 계량·비계량 측면을 종합적으로 평가하기 위하여 하나의 평가지표 내에 별도의 평가방법과 가중치를 부여하는 ‘통합지표’ 방식도 활용할 수 있도록 하였음

- 2002년도 사장평가에서는 평가지표별 가중치 배분을 개선함
 - 공기업 구조조정으로 업무의 중요도가 변화된 투자기관의 경우 이를 반영하여 경영목표부문의 평가지표 상호간 가중치 배분을 조정(예: 한국석유공사)
 - 독립된 지표로 설정되어 있던 요금 관련 지표가 통폐합된 기관에 대해서는 기관평가의 주요 사업부문의 비계량지표 중에서 새로운 지표를 선정하여 경영목표부분 지표로 구성⁹⁶⁾
 - 공기업 구조조정의 결과 자회사 민영화가 완료된 기관의 경우 ‘출자회사관리’ 지표를 삭제⁹⁷⁾
 - 목표 대 실적지표의 가중치를 조정하여 건설 및 제조기관의 경우 가중치의 비중이 높은 일부기관(예: 농업기반공사)의 가중치를 1점 하향 조정하였으며, 진흥 및 서비스 기관은 13점으로 표준화함
 - 진흥 및 서비스기관의 경우 종합경영부문의 노동생산성지표의 가중치를 2점 하향 조정하는 대신 고객만족도 계량평가지표의 가중치를 2점 상향 조정함
 - 건설 및 제조기관의 계량 대 비계량 지표의 가중치 배분의 표준화를 위해, 농업기반공사의 경우 재무정책지표의 계량평가지표가 없는 것을 보완하기 위해 예산운용의 계량평가지표의 ‘계량관리업무비’를 재무정책지표의 계량평가지표로 예외적으로 인정하도록 조치함⁹⁸⁾

96) (예) 한국도로공사, 대한주택공사, 한국토지공사

97) (예) 한국수자원공사

98) 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, pp. 289~290.

〈표 IV-16〉 2002년도 사장평가 계량 및 비계량 가중치

	건설 및 제조기관			진흥 및 서비스기관		
	계량	비계량	계	계량	비계량	계
종합경영부문	18	17	35	17	18	35
경영목표부문	26	4	30	26	4	30
경영혁신부문	4	31	35	2	33	35
합 계	48	52	100	45	55	100
대상기관	한국전력공사, 한국도로공사, 대한주택공사, 한국수자원공사, 한국토지공사, 한국조폐공사, 대한석탄공사, 농업기반공사 (8개)			대한광업진흥공사, 대한석탄공사, 대한무역투자진흥공사, 농수산물유통공사, 한국관광공사 (5개)		

자료: 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p. 290. 표를 참조하여 정리

- 2003년도의 평가부문 구분 및 평가방법은 전년과 동일하며, 건설 및 제조기관과 진흥 및 서비스기관의 계량 대 비계량지표의 가중치 배분을 48 : 52로 동일하게 조정하고 평가지표 및 가중치 배분을 개선함⁹⁹⁾
 - 진흥 및 서비스기관의 경우 종합경영부문의 고객만족도 계량평가지표의 가중치를 1점 상향 조정하는 대신 책임경영 구현 및 공익성 제고를 위한 사장의 노력과 성과 지표의 가중치를 1점 하향 조정하고, 경영혁신부문의 공기업 경영혁신 추진 노력과 성과지표 및 조직 관리의 합리화지표 가중치를 각각 1점씩 하향 조정
 - 한국도로공사와 농수산물유통공사의 경우 출자회사관리 지표를 폐지하고, 비계량 지표의 가중치 조정

- 2004년도 평가에서는 평가부문을 종합경영부문(40점), 경영목표부문(35점), 경영개선 부문(25점)으로 구분하였으며, 기관유형에 관계없이 계량 대 비계량 가중치를 53 : 47로 배분하고, 각 부문별로 평가지표 및 가중치를 조정함
 - 종합경영부문의 평가지표 및 가중치 조정
 - 종합경영부문의 가중치 상향 조정을 감안하여 ‘윤리경영실천 및 이사회운영의 활성화’ 지표를 사장평가 지표로 추가
 - 건설 및 제조기관(II)에 대해서는 경제적 부가가치, 경영고정자본생산성, 영업

99) 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p. 290.

비용관리 지표의 가중치를 2점 하향 조정하는 대신 고객만족 향상도 지표의 가중치를 2점 상향 조정

○ 경영목표부문의 평가지표 및 가중치 조정

- 기관평가지표의 개선 결과를 반영하여 경영목표부문의 평가지표를 반영하고, 기관평가결과와 사장평가결과를 최대한 일치시키기 위해 목표대실적지표의 가중치를 모든 기관 공통 15점으로 부여하고, 가급적 경영목표부문 평가지표의 가중치가 기관평가지표의 가중치와 비례하도록 각 지표별 가중치를 전반적으로 조정
- 경영목표부문의 전체 가중치를 5점 상향 조정하고 2004년 기관평가 주요사업의 계량지표 중 가중치가 상향 조정된 지표를 대상으로 가중치를 추가 배분

○ 경영개선부문의 평가지표 및 가중치 조정

- ‘공기업 경영혁신 추진노력과 성과’ 지표를 폐지하고, 출자회사관리 지표의 가중치를 전반적으로 하향 조정
- 건설 및 제조기관(Ⅱ) 중 한국조폐공사와 대한석탄공사의 경우 재무정책의 계량지표로 포함되어 있던 ‘매출원가관리’ 지표와 ‘금융비용 및 재무구조 개선노력 지표’를 폐지하고 경영개선부문의 재무정책지표의 계량지표로 ‘계량관리업무비’ 지표를 추가

〈표 IV-17〉 2004년도 사장평가 계량 및 비계량 가중치

	건설 및 제조기관(Ⅰ)			건설 및 제조기관(Ⅱ)			진흥 및 서비스기관		
	계량	비계량	계	계량	비계량	계	계량	비계량	계
종합경영부문	18	22	40	18	22	40	18	22	40
경영목표부문	31	4	35	31	4	35	31	4	35
경영개선부문	4	21	25	4	21	25	4	21	25
합 계	53	47	100	53	47	100	53	47	100
대상기관	한국전력공사, 한국도로공사, 대한주택공사, 한국수자원공사, 한국토지공사 (5개)			한국조폐공사, 대한석탄공사, 농업기반공사 (3개)			대한광업진흥공사, 대한석탄공사, 대한무역투자진흥공사, 농수산물유통공사, 한국관광공사 (5개)		

자료: 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(Ⅱ)』, 한국조세재정연구원, 2013, p. 291.

□ 2005년도의 경우 평가부문은 종합경영부문(30점), 경영목표부문(30점), 경영혁신부문(40점)으로 구성하되, 계량지표와 비계량지표의 가중치 합계는 기관별 특성을 반영하도록 함¹⁰⁰⁾

○ 종합경영부문의 평가지표 및 가중치 조정

- 종합경영부문의 가중치는 전년에 비해 10점을 하향 조정하고 이를 감안하여 ‘책임경영구현 및 공익성 제고를 위한 사장의 노력과 성과’, ‘노동생산성’, ‘고객만족도 향상도’ 지표의 가중치를 하향 조정함
- 기존의 ‘윤리경영실천 및 이사회운영의 활성화 노력과 성과’ 지표를 2개의 지표로 분리하여 ‘사회적 책임성 강화 및 윤리경영실천을 위한 사장의 노력과 성과’ 지표(3점)와 ‘이사회 운영의 활성화를 위한 노력과 성과’ 지표(2점)를 신설
- 평가유형별 특성을 감안하여 ‘책임경영구현 및 공익성 제고를 위한 사장의 노력과 성과’ 지표와 ‘고객만족도’ 지표의 가중치를 차등 부여함. 전자는 가중치는 7~10점, 후자는 가중치를 3~5점까지 차이를 둠
- 계량지표 대 비계량지표의 가중치를 평가유형에 따라 차별화하여 ‘건설 및 서비스기관’은 15점:15점, ‘제조 기관’은 13점:17점, ‘진흥 기관’은 10점:20점으로 조정

○ 경영목표부문의 평가지표 및 가중치 조정

- 기관평가지표의 개선 결과를 반영하고 경영목표부문의 평가지표를 조정하고 기관평가결과와 사장평가결과를 최대한 일치시키기 위해 목표대실적지표의 가중치를 전 기관 공통 13점으로 부여하였으며, 가급적 경영목표부문 내 평가지표의 가중치가 기관평가지표의 가중치와 비례관계를 유지하도록 각 지표별 가중치를 조정
- 경영목표부문의 전체 가중치를 5점 하향 조정하고, 2005년 기관평가 주요사업부문의 계량지표 중에서 가중치가 하향 조정된 지표를 중심으로 가중치를 조정함
- 계량 대 비계량지표의 가중치 배분을 기존 31:4에서 21:9로 조정

○ 경영혁신부문의 평가지표 및 가중치 조정

- 투자기관의 지속적인 경영혁신노력을 유도하기 위하여 경영개선부문을 경영혁신부문으로 개칭하고 가중치를 기존의 25점에서 40점으로 상향 조정

100) 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, pp.292~293.

- '경영혁신 정착을 위한 노력과 실적' 지표(5점)를 신설하고, 자율적인 경영혁신의 노력과 실적 및 경영혁신을 위한 이해관계자의 역량 결집 노력 등을 평가내용으로 포함
- '조직·인사관리의 합리화' 지표의 평가내용 중 '인사관리기능의 전문화'를 '인사관리의 공정성'에 통합하고, '여성 및 장애인 고용기회 확대'를 '양성평등 및 장애인 고용기회 확대'로 변경
- '인건비관리의 합리화' 지표를 '보수수준의 합리화' 지표와 '보수구조의 합리화' 지표로 분리하고, 각각 10점과 3점의 가중치를 부여함
- 또한 '보수수준의 합리화' 지표의 세부지표로 '보수수준의 적정성', '인건비 인상을 관리노력', '계량인건비' 등을 추가함
- 노조지원제도와 노사관계제도의 연계성을 강화하기 위해 '노사관리의 합리화' 지표의 평가내용 중에서 '노조전임자의 적정운영과 노조지원제도의 적정성' 내용을 '노사관계제도의 적정성'에 통합
- 사장의 재무 및 예산운영 관리능력에 대한 평가를 위해 '예산운용' 지표(4점)를 신설
- '건설 및 서비스 기관'의 경우 '금융비용 및 재무구조 개선 노력' 지표(3점)를 신설

〈표 IV-18〉 2005년도 사장평가 계량 및 비계량 가중치

	건설 및 서비스기관			제조기관			진흥기관		
	계량	비계량	계	계량	비계량	계	계량	비계량	계
종합경영부문	15	15	30	13	17	30	10	20	30
경영목표부문	21	9	30	21	9	30	21	9	30
경영혁신부문	12	28	40	12	28	40	12	28	40
합 계	48	52	100	46	54	100	43	57	100
대상기관	한국전력공사, 한국도로공사, 대한주택공사, 한국수자원공사, 한국토지공사, 한국철도공사 (6개)			한국조폐공사, 대한석탄공사, 한국석유공사 (3개)			대한광업진흥공사, 대한무역투자진흥공사, 농업기반공사, 농수산물유통공사, 한국관광공사 (5개)		

자료: 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p.294.

- 2006년도 사장평가의 지표분야는 책임경영(20점), 혁신경영(15점), 윤리경영(15점), 조직경영성과(50점) 등 총점 100점으로 구성되어 있으며, 사장평가와 기관평가의 내용이 중복되는 기존 평가지표의 문제점을 대폭 개선함¹⁰¹⁾
- 사장의 종합적인 경영리더십의 초점을 책임경영, 혁신경영, 윤리경영으로 구분하여 제시함으로써 투자기관 경쟁력 강화를 위한 사장의 구체적인 역할을 평가함
- 사장 개인평가와 기관 종합평가의 적절한 통합에 의해서 최고경영자의 리더십 전개과정과 전개실적을 종합적으로 반영
- 사장 개인평가와 기관 종합평가의 혼합 비율을 50:50으로 설정하여 사장 개인의 경영리더십과 경영성과의 균형성을 강조함
- 사장의 ‘조직 경영성과’는 기관의 종합평가 결과를 반영하는 것으로 대체하여 평가의 단순화를 추구함

〈표 IV-19〉 2006년도 사장평가 평가지표 체계 및 내용

지표분야	지표명	내용	평가방법	가중치
책임경영				〈20〉
	가. 책임경영 노력과 성과	(1) 책임경영구현을 위한 기업 비전과 경영 이념 설정 및 중장기 발전전략 수립과 실천을 위한 사장의 노력과 성과 (2) 경영환경 변화에 대응한 사업전략 개발 노력 및 신규사업 추진의 적정성 (3) 정부방침과 이해관계자 요구의 수용 노력과 성과	9등급평가	10
	나. 이사회·감사 기능의 활성화 노력과 성과	(1) 이사회 역할 강화를 위한 노력과 성과 (2) 비상임이사의 전문성 활용 노력과 성과 (3) 감사기능의 활성화 노력과 성과	9등급평가	4
	다. 고객만족경영 실천 노력과 성과	(1) 고객만족경영을 위한 제도 개선 노력과 성과 (2) 고객만족경영을 위한 서비스 개선 노력과 성과	9등급평가	6
혁신경영				〈15〉
	가. 혁신 리더십과 전략	(1) 혁신지향 조직문화 정착을 위한 사장의 노력과 성과 (2) 혁신목표, 전략 및 추진체계의 타당성	9등급평가	7
	나. 경영혁신 노력과 성과	(1) 혁신전략 전개 및 이행을 위한 노력과 성과 (2) 경영혁신 성과관리 및 피드백 노력과 실적	9등급평가	8

101) 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, pp.293~294.

지표 분야	지표명	내용	평가방법	가중치
				<15>
윤리 경영	가. 윤리경영 실천 노력과 성과	(1) 윤리적 사업수행과 경영투명성 제고를 위한 노력과 성과 (2) 기업신뢰성 제고를 위한 노력과 성과	9등급평가	7
	나. 사회적 책임성 강화 노력과 성과	(1) 법규준수 및 환경·안전 중시 등과 같은 사회적 책임에 대한 선도적 노력과 성과 (2) 사회봉사 및 지역사회지원 등과 같은 사회적 공헌에 대한 선도적 노력과 성과	9등급평가	8
조직 경영 성과	-	기관 종합평가의 결과 반영	계량·비계량평가	<50>
평가 종합				100

자료: 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p. 295.

□ 사장평가에서는 실시 첫 해인 1999년도를 제외하고는 계량 대 비계량지표의 가중치 비중이 대체로 비슷하게 유지됨

<표 IV-20> 사장평가 연도별 계량 및 비계량 가중치 배분

평가대상 연도	계량	비계량	합계
1999	65~75	25~35	100
2000	50~55	45~50	100
2001	45~48	52~55	100
2002			
2003	48	52	100
2004	53	47	100
2005	43~48	52~57	100

주: 2006년의 경우 사장평가에서 총가중치 100점 중 50점은 비계량평가지표로 구성되어 있고 나머지 50점은 기관의 종합평가 결과를 가중치로 반영하는 것으로 대체하였으므로, 사장평가에서 별도로 계량평가를 실시하지 않음

자료: 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, pp. 284~295의 내용을 참고하여 정리

나. 「공공기관의 운영에 관한 법률」에 근거한 기관장 평가

1) 2007년도 평가¹⁰²⁾

- 기관장 평가 총점은 100점으로, 기관장의 종합적 경영리더십 평가(50점)는 책임경영, 혁신경영, 윤리경영, 정부권장정책 이행실적으로 세분하여 평가하고, 조직 경영성과(50점)는 기관의 경영실적 평가결과를 반영함
 - 책임경영부문은 기관장의 책임경영 노력과 성과(8점), 지배구조 적정화 노력과 성과(3점), 고객만족경영 실천노력과 성과(4점)로 구성되어 있음
 - 혁신경영부문은 혁신 리더십 및 비전과 전략(7점), 경영혁신 노력과 성과(8점)로 구분함
 - 윤리경영부문은 윤리경영 실천 노력과 성과(5점), 사회적 책임성 강화 노력과 성과(5점)로 구분
 - 정부권장정책 이행실적부문은 10점임
 - 조직경영성과부문은 기관의 경영실적 평가결과를 반영(50점)

- 평가방법은 기관 경영실적 평가방법을 준용하며, 종합득점은 각 지표의 가중평균 평점을 합산하여 계산함

〈표 IV-21〉 2007년도 기관장 평가지표 체계 및 내용

지표 분야	지표명	평가내용	평가방법	가중치
책임 경영	가. 책임경영 노력과 성과	(1) 책임경영구현을 위한 기관의 비전과 경영이념 설정 및 중장기 발전전략 수립과 실천을 위한 기관장의 노력과 성과 (2) 경영환경 변화에 대응한 사업전략 개발 노력 및 신규사업 추진의 적정성 (3) 이해관계자 요구의 수용 노력과 성과	9등급 평가	8
	나. 지배구조 적정화 노력과 성과	(1) 이사회역할 강화를 위한 노력과 성과 (2) 비상임이사의 전문성 활용 노력과 성과 (3) 감사기능의 활성화 노력과 성과	9등급 평가	3

102) 기획재정부, 『공기업·준정부기관의 2007년도 경영실적평가편람』, 2007

지표 분야	지표명	평가내용	평가방법	가중치
	다. 고객만족경영 실천노력과 성과	(1) 고객만족경영을 위한 제도 개선 노력과 성과 (2) 고객만족경영을 위한 서비스 개선 노력과 성과	9등급 평가	4
				<15>
혁신 경영	가. 혁신 리더십 및 비전과 전략	(1) 혁신지향 조직문화 정착을 위한 기관장의 노력과 성과 (2) 혁신비전, 목표, 전략 및 추진체계의 타당성	9등급 평가	7
	나. 경영혁신 노력과 성과	(1) 혁신전략 전개 및 이행을 위한 노력과 성과 (2) 경영혁신 성과관리 및 피드백 노력과 실적	9등급 평가	8
				<10>
윤리 경영	가. 윤리경영 실천 노력과 성과	(1) 윤리적 사업수행과 경영투명성 제고를 위한 노력과 성과 (2) 기관의 신뢰성 제고를 위한 노력과 성과	9등급 평가	5
	나. 사회적 책임성 강화 노력과 성과	(1) 법규준수 및 환경·안전 중시 등과 같은 사회적 책임에 대한 선도적 노력과 성과 (2) 사회봉사 및 지역사회지원 등과 같은 사회적 공헌에 대한 선도적 노력과 성과	9등급 평가	5
정부권장정책 이행 실적	정부권장정책 이행 실적	(1) 정부권장정책 이행을 위한 기관장의 리더십과 솔선수범 노력 (2) 정부권장정책 이행 성과 ※ 예시 ○ 퇴직연금제도입, 공공기관지방이전, 비정규직 대책 등 범정부적으로 추진하는 국가정책사업 ○ 균형인사, 균형조달, 상생협력 등 법령상 의무 기타 정부권장정책	9등급 평가	10
조직경영 성과	기관 종합평가의 결과 반영		계량·비계량 평가	<50>
계				100

자료: 기획재정부, 『공기업·준정부기관의 2007년도 경영실적평가편람』, 2007, p.66~68의 표를 참조하여 정리

2) 2008년도 평가¹⁰³⁾

□ 2008년에 출범한 이명박 정부의 공공기관 선진화 방안의 일환으로 진행된 공공기관장 경영계약제에 따라 2009년에 처음으로 공공기관장 경영계획서 이행실적 평가가 실행됨

103) 기획재정부, 『2008년도 공공기관장 경영계획서 이행실적 평가보고서』, 2009

- 기존의 경영계약은 기관장 임기(3년) 단위의 경영목표에 대한 계약인 데 반해, 2008년에 처음 도입된 경영계획서에는 1년 단위의 경영합리화, 주요 현안과제 추진을 위한 구체적인 실천계획이 포함되어 있음
- 다만 2009년에 시행된 2008년도 기관장 평가에서는 경영계획서상의 주요현안과제 추진실적 외에 정부의 공공기관 선진화·경영효율화 방침에 따른 세부과제들도 평가대상에 포함되어 있음¹⁰⁴⁾
 - 2008년 10월 선진화·경영효율화 방안을 경영계획서에 반영하도록 각 기관에 공지하였으나 실제 제출한 기관장 경영계획서 이행실적보고서에 선진화·경영효율화 과제 반영이 기관별로 상이하여 기관별 형평성 확보 차원에서 별도의 평가지침을 마련하여 선진화·경영효율화 과제도 평가하게 됨
 - 이에 따라, 2008년도 기관장 평가는 경영계획서상의 주요현안과제의 추진실적(50%)과 공공기관 선진화 및 경영효율화 과제(50%)를 평가

가) 평가대상기간

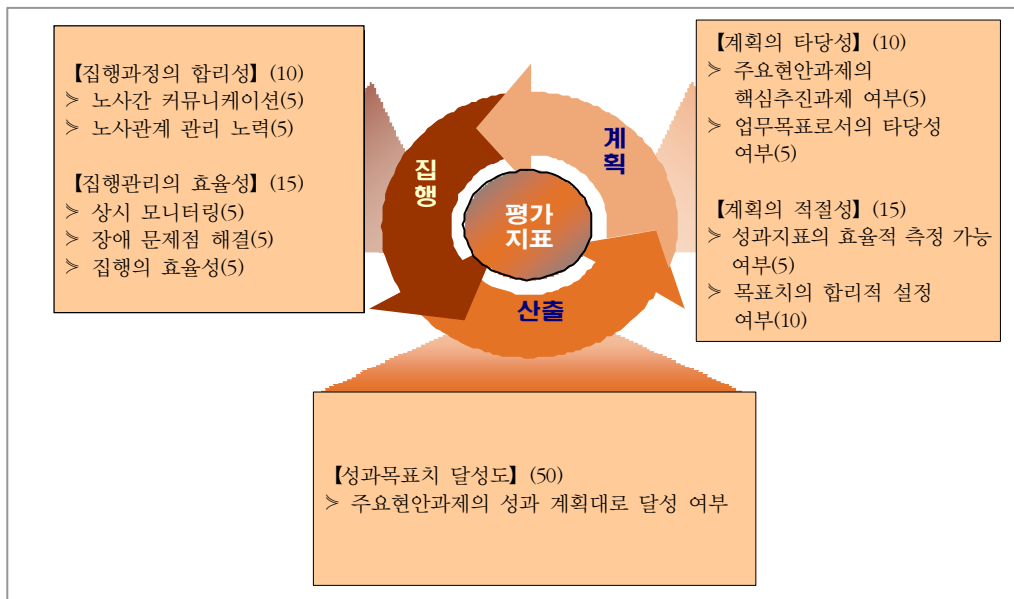
- 주요현안과제의 평가대상기간은 기관장 경영계약서 작성지침 시행일(2008년 6월 10일) 이전에 신규임명 및 유입된 기관장에 대해서는 지침시행일부터 2009년 3월 말까지를 평가대상기간으로 하고, 지침시행일 이후에 신규 임명된 기관장에 대해서는 기관장 임명 시부터 2009년 3월 말까지를 평가대상기간으로 함
- 다만 2009년 3월 말을 기준으로 대상기간이 6개월 미만인 기관장은 차년도에 평가하고 금년도 평가에서는 제외함
- 선진화·경영효율화 과제의 평가대상기간은 2009년 4월 17일까지로 하지만, 정원감축 및 보수조정 과제는 정부지침 기준 및 6차 경영효율화 발표시점(2009년 3월 31일)을 고려하여 2009년 5월 말까지의 실적을 추가로 제출받아 평가에 반영함

104) 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p. 309.

나) 평가지표의 구조

- 경영계획서 이행실적 평가지표의 구조는 <그림 IV- 1>과 같이 각각의 주요현안과제별로 산출 결과만을 측정하는 것이 아니라 주요현안과제의 전반적인 추진 프로세스를 점검하는 계획(Plan)⇨집행(Do)⇨산출(See)의 순환과정(cycle)을 평가할 수 있도록 구성함¹⁰⁵⁾
- 이는 주요현안과제의 계획단계에서 계획의 타당성과 적절성을 평가하고 집행단계에서 집행과정의 합리성과 효율성을 평가함으로써 산출단계에서의 성과목표치 달성도의 정당성을 확보하고 경영계획서 이행실적 평가의 실효성을 강화하기 위한 것임

<그림 IV-1> 2008년도 기관장 평가의 평가지표 구조



자료: 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p. 309.

105) 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p.308.

다) 부문별 평가지표 구성 및 세부내용

- 2008년도 기관장 평가는 경영계획서상의 주요현안과제 추진실적 평가(50%)와 공공기관 선진화 및 경영효율화 과제 평가(50%)로 이루어져 있음
 - 경영계획서는 기관장이 임기 중 추진할 주요현안과제의 연간 실행계획이며 기관별로 고유한 내용을 지니고 있으며, 기관당 2~5개의 주요현안과제를 가짐
 - 각 과제의 계획, 집행 및 추진실적에 대해 각 부문별 평가지표에 의거하여 평가를 실시함
 - 이명박 정부 출범 후 정부가 1차~6차에 걸쳐서 공공개혁 정책과제를 발표한 후, 이에 대한 공공기관의 추진실적을 점검하는 것이 공공기관 선진화 및 경영효율화 과제 평가임¹⁰⁶⁾
 - 공공기관 선진화 및 경영효율화 과제는 기관장 평가대상인 모든 기관에 적용되는 공통과제이고 기관에 따라 2~7개가 적용되며, 기관별로 선진화 및 경영효율화 과제를 선정하여 추진한 결과를 과제별 평가지표에 의거하여 평가함¹⁰⁷⁾
 - 공공개혁 정책과제(공통과제)의 지표는 2008년도 평가편람에 없는 새로운 지표로 경영계획서에 반영했는지 여부와 관계없이 평가를 실시하는 것으로 50%의 비중은 정부의 강력한 의지의 반영으로 볼 수 있음

106) 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p. 311.

107) 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p. 311.

〈표 IV-22〉 2008년도 기관장 평가의 내용

구분	주요현안과제 체계				
기관 고유과제	주요 현안과제 I	주요 현안과제 II	주요 현안과제 III	주요 현안과제 IV	
	계획 25%	계획 25%	계획 25%	계획 25%	
	집행 25%	집행 25%	집행 25%	집행 25%	
	산출/성과 50%	산출/성과 50%	산출/성과 50%	산출/성과 50%	
공공개혁 정책과제 (공통과제)			1. 공공기관 선진화	2. 경영효율화	
	세 부 과 제		<ul style="list-style-type: none"> • 민영화 (지분매각) • 통폐합, 기능조정 등 	<ul style="list-style-type: none"> • 정원감축 • 보수조정 (임원/ 초임) • 노사관계 • 출자회사 정리 • 청년인턴 	

주: 1. 기관고유과제의 계획 및 집행단계는 비계량지표이고, 산출단계는 계량지표로 구성

2. 공공개혁 정책과제의 세부지표는 비계량지표임

자료: 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p. 310.

(1) 주요현안과제

- 주요현안과제의 평가지표는 계획단계에서 주요현안과제의 성과목표 설정의 타당성(10점)과 성과지표와 성과 목표치 실적의 적정성(15점)을 평가하고, 집행단계에서 집행과정의 합리성(10점)과 집행과정의 효율성(15점)을 평가하며, 산출단계에서 성과목표치 달성도(50점)을 평가함

〈표 IV-23〉 2008년도 기관장 평가의 주요현안과제 평가내용 및 배점

단계	평가지표	세부 평가내용	평가방법	배점
계획	1. 주요현안과제와 성과목표 설정의 타당성	1-1. 주요현안과제가 당해 공공기관의 경쟁력 제고를 위해 기관장이 중점 추진하여야 할 핵심 추진과제인가?	6등급평가	5
		1-2. 성과목표가 주요현안과제의 이행을 통해 전략목표 달성에 기여하기 위한 업무목표로서 타당성이 있는가?	6등급평가	5
	2. 성과지표와 성과 목표치 설정의 적정성	2-1. 성과지표가 주요현안과제의 이행정도를 효율적으로 측정할 수 있도록 설정되어 있는가?	6등급평가	5
		2-2. 성과지표별 목표치가 합리적으로 설정되어 있는가?	6등급평가	10
	소 계			
집행	3. 집행과정의 합리성	3-1. 주요현안과제의 추진과정에서 노사 간 원활한 커뮤니케이션 구축노력을 기울이고 있는가?	6등급평가	5
		3-2. 주요현안과제의 추진과정에서 합리적이고 적법한 노사관계 관리노력을 기울이고 있는가?	6등급평가	5
	4. 집행관리의 효율성	4-1. 주요현안과제 이행실태를 상시 모니터링하고 있는가?	6등급평가	5
		4-2. 주요현안과제 추진 중 발생한 장애요인이나 문제점을 해결하였는가?	6등급평가	5
		4-3. 주요현안과제를 이행함에 있어 예산절감 또는 사업집행의 효율성 제고를 위해 노력하였는가?	6등급평가	5
	소 계			
산출	5. 성과목표치 달성도	5. 주요현안과제의 성과가 계획대로 충분히 달성되었는가?	계량평가	50
	소 계			
총계				100

자료: 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p. 312.

(2) 선진화·경영효율화 과제¹⁰⁸⁾

- 공공개혁 정책과제는 크게 선진화와 경영효율화 두 가지로 나눌 수 있음
 - 선진화 과제는 민영화, 통폐합·기능조정 등 2개의 세부지표로 이루어져 있음
 - 경영효율화 과제는 정원감축, 보수조정, 노사관계 선진화, 출자회사 정리, 청년인턴 채용 등 5개의 세부지표로 구성함

108) 기획재정부, 『2008년도 공공기관장 경영계획서 이행실적 평가보고서』, 2009, p. 11.

〈표 IV-24〉 2008년도 기관장 평가의 선진화·경영효율화 세부과제 및 평가내용

	세부과제	평가내용	평가방법	가중치
선진화	민영화	1-3차 발표한 공공기관 선진화 추진 계획·과정·실적 점검 * 계획상 2010년 이후 민영화 기관의 경우도 준비단계 평가 * 공기업 자회사의 지분매각 등도 모회사 기관장 평가에 반영	6등급평가	10
	통폐합·기능조정	1-3차 발표한 통폐합·기능조정 추진 계획·과정·실적 점검	6등급평가	10
경영효율화	정원감축	4차, 6차 경영효율화 대상기관의 정원 조정 현황 점검	6등급평가	10
	보수조정	대졸 초임 및 임원 보수 조정 실적 점검	6등급평가	10
	노사관계 선진화	노사관계 선진화 추진 노력 및 결과의 성과 등을 점검	6등급평가	10
	출자회사 정리	출자회사 정리(매각 / 청산) 실적 점검	6등급평가	5
	청년인턴 채용	청년인턴 채용 계획 수립 및 실적 점검	6등급평가	5

자료: 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p. 313.

□ 선진화·경영효율화 과제는 보수조정, 청년인턴 채용(통폐합 대상 4개 기관은 제외) 등과 같이 전 기관에 공통적으로 적용되는 세부과제도 있으나 민영화는 13개 기관, 통폐합·기능조정은 33개 기관, 정원감축은 67개 기관, 노사관계는 79개 기관, 출자회사 정리는 25개 기관에만 적용되는 세부과제임¹⁰⁹⁾

□ 기관별로 선진화·경영효율화 과제의 수에 크게 차이가 나므로 이에 따라 집행 및 달성 난이도의 차이가 있음을 고려하여 〈표 IV-25〉와 같이 과제 수에 따라 평가 총점에 서 가점 및 감점하도록 함

○ 다만 과제 수가 2개인 경우에는 1.5점을 감점해야 하지만 이는 평가결과에 지나치게 큰 영향을 줄 것이므로 과제 수 3개인 경우와 마찬가지로 1점을 감점함¹¹⁰⁾

109) 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p. 313.

110) 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p. 313.

〈표 IV-25〉 2008년도 기관장 평가 선진화·경영효율화 과제 수에 따른 가감점

과제 수	7개	6개	5개	4개	3개	2개
가감점	+1	+0.5	0	-0.5	-1	-1

자료: 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p.314.

3) 2009년도 평가¹¹¹⁾

가) 평가지표 체계

- 2009년도 기관장 평가지표 체계는 ‘평가부문-평가지표-세부평가내용—착안사항’의 4 단계로 이루어져 있고, 평가부문은 평가대상 기관장의 경영능력 및 성과를 측정할 수 있도록 기관장 리더십, 공공기관 선진화, 기관고유과제의 3개 부문으로 구성됨
 - 기관장 리더십부문과 공공기관 선진화부문은 각각 두개의 평가지표로 구성되어 있으며 기관고유과제부문은 기관별로 2~3개의 과제가 있으며, 과제별로 5개의 평가지표로 구성됨
 - 각 평가지표별로 세부평가내용 및 실제 평가 시 고려하는 착안사항을 마련하여 평가를 진행함

〈표 IV-26〉 2009년도 기관장 평가부문 및 지표체계

부문	리더십	공공기관 선진화	기관 고유과제
가중치	20	40	40(비계량 20, 계량 20)
평가 지표	<ul style="list-style-type: none"> • 주요현안과제 선정 및 경영 계획 수립의 합리성(10) • 지속가능성 확보 및 커뮤니케이션 노력(10) 	<ul style="list-style-type: none"> • 경영효율화 (20) • 노사관계 선진화 (20) 	<ul style="list-style-type: none"> • 기관별로 2~3개 과제 선정 (과제별 가중치 부여) • 과제별로 5개 평가지표 <ul style="list-style-type: none"> - 성과지표 설정의 타당성(5) - 성과목표치 설정의 적정성(5) - 문제해결의 합리성(5) - 사업집행의 효율성(5) - 성과목표치 달성도(20)

자료: 기획재정부, 『2009년도 공공기관장 경영계획서 이행실적 평가보고서』, 2010, p. 9.

111) 기획재정부, 『2009년도 공공기관장 경영계획서 이행실적 평가보고서』, 2010을 참조하여 정리

- 2009년도 기관장 평가지표체계는 2008년도 체계와 크게 세 가지 부분에서 차이가 있음
 - 기관장 리더십 평가부문을 추가하고 부문 간 가중치를 조정함
 - 또한 공공기관 선진화를 포괄적으로 평가할 수 있도록 지표를 통합함
 - 기관별 고유과제의 수를 줄이고 기관고유과제의 세부 평가내용을 단순화함

〈표 IV-27〉 2008년도와 2009년도 기관장 평가지표 체계 비교

구분	2008년		2009년		비고
	가중치	단계(지표)	가중치	단계(지표)	
기관장 리더십	-		20		(신설) 경영계획서 반영 없이 이행실적보고서만 작성
선진화 과제	민영화	10	경영 효율화	20	기 발표 경영효율화+ 자체 경영효율화+ 추후 진행될 경영효율화
	통폐합 기능조정	10			
	출자정리	5			
	정원감축	10			
	청년인턴	5			
	보수조정	10			
	노사관계	10	노사관계	20	가중치 확대(10%→20%)
소계	50		40	가중치 축소(50%→40%)	
고유 과제	계획	12.5	계획	10	* 현안과제설정 타당성 삭제 ¹⁾ →기관장 리더십에서 일률적으로 평가
	집행	12.5	집행	10	* 노사관계 관련 지표 삭제 ²⁾ →노사관계선진화 지표에서 종합평가
	산출	25.0	산출	20	* 기관별로 2-3개 과제 선정→과제별 가중치 부여
	소계	50		40	가중치 축소(50%→40%)
합계	100		100		

주: 1) 계획단계의 '주요현안과제와 성과목표 설정의 타당성(5점)' 지표 삭제
 2) 집행단계의 '집행과정의 합리성 지표(5점)' 삭제
 자료: 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p. 332 일부 발췌

나) 부문별 평가지표 구성 및 세부내용

(1) 기관장 리더십부문

- 기관장 리더십부문의 가중치는 20점이고 크게 '주요현안과제 선정 및 경영계획 수립의 합리성' 지표와 '지속가능성 확보 및 커뮤니케이션 노력' 지표 두 가지로 구성되어 있고 각각 10점씩의 가중치를 배분함

□ 또한 기관장 리더십부문의 평가에서는 서면 보고서와 면접 외에 주무부처의 평가참여를 유도하고, 평가의 수용도를 제고하기 위해 주무부처 의견을 수렴(설문조사 등)하여 평가에 활용함¹¹²⁾

〈표 IV-28〉 2009년도 기관장 평가의 기관장 리더십부문 평가지표 및 내용

평가지표	세부평가내용	착안사항	가중치
주요현안과제 선정 및 경영계획 수립의 합리성	1. 주요현안과제가 당해 공공기관의 미션 및 비전에 연계되어 있으며, 기관장이 중점적으로 추진해야 할 핵심적인 과제인가?	<ul style="list-style-type: none"> • 주요현안과제 선정 근거의 명확성 • 주요현안과제, 비전, 전략체계의 연계성 • 주요현안과제의 우선순위 설정의 적절성 	10
	2. 경영계획서 수립 프로세스가 체계적이며 변화된 경영환경, 정부정책 및 이해관계자의 요구를 계획서에 적절하게 반영하고 있는가?	<ul style="list-style-type: none"> • 경영계획서 수립 프로세스의 체계화 노력 • 정부정책 및 경영환경 변화의 이해 및 반영 노력 • 주무부처 및 이해관계자의 요구변화 파악 및 반영의 적합성 	
지속가능성 확보 및 커뮤니케이션 노력	1. 지속적인 성과 창출에 필요한 환경을 조성하고 있으며 직원의 학습과 자체개선 활성화를 위해 노력하고 있는가?	<ul style="list-style-type: none"> • 지속가능성¹⁾ 핵심요소의 선정 및 제고 노력 • 지속적인 목표달성 및 성과향상을 위한 환경 조성 노력 • 직원 학습과 자체 개선 활성화를 위한 노력 	10
	2. 사업추진의 일관성과 공감성을 높이기 위해 주무부처 및 이해관계자와 체계적으로 양방향 의사소통을 하는가?	<ul style="list-style-type: none"> • 주무부처와의 커뮤니케이션 체계화 노력 • 이해관계자와의 커뮤니케이션 제고 노력 	

주: 1) 지속적인 경쟁우위를 창출할 수 있는 핵심역량
 자료: 기획재정부, 『2009년도 공공기관장 경영계획서 이행실적 평가보고서』, 2010, p. 10.

(2) 공공기관 선진화부문¹¹³⁾

□ 공공기관 선진화부문의 가중치는 20점이고 경영효율화 지표(10점)와 노사관계 지표(10점)로 구성

○ 경영효율화 지표는 기 발표된 경영효율화(1~6차 선진화 추진 계획안)와 기관이 자체적으로 계획·추진하는 경영효율화 등 기관장의 정부정책 과제 추진 능력 및 실

112) 기획재정부, 『2009년도 공공기관장 경영계획서 이행실적 평가보고서』, 2010, p. 10.

113) 기획재정부(2010), 『2009년도 공공기관장 경영계획서 이행실적 평가보고서』, p. 11.

적을 포괄적으로 평가함

- 노사관계 선진화 지표는 합리적이고 적법한 노사관계 구축을 위한 기관장의 노력과 의지 및 단체협약내용과 개선도를 평가하고, 노조가 없는 기관은 노사협의회 운영의 합리성 등을 평가함

〈표 IV-29〉 2009년도 기관장 평가의 공공기관 선진화부문 평가지표 및 내용

평가지표	세부평가내용	착안사항	가중치
경영 효율화	1. 인력관리 효율화를 위한 기관장의 노력 및 성과는 적절한가?	<ul style="list-style-type: none"> • 현원 조정계획, 과도한 상위직 조정계획 등 인력관리의 효율화를 위한 계획수립의 타당성 • 집행과정의 합리성 및 효율성 • 실적(산출/성과) 	20
	2. 보수체계 합리화를 위한 기관장의 노력 및 성과는 적절한가?	<ul style="list-style-type: none"> • 기관의 생산성 향상, 조직의 유연성 및 효율성 제고 노력 등 보수제도 합리화를 위한 계획수립의 타당성 • 집행과정의 합리성 및 효율성 • 실적(산출/성과) 	
	3. 기능조정 효율화를 위한 기관장의 노력 및 성과는 적절한가?	<ul style="list-style-type: none"> • 민영화, 통폐합 및 기능조정, 출자회사 정리 등 효율적인 기능조정을 위한 계획수립의 타당성 • 집행과정의 합리성 및 효율성 • 실적(산출/성과) 	
	4. 기타 자체적인 경영효율화를 위한 기관장의 노력 및 성과는 적절한가?	<ul style="list-style-type: none"> • 기타 자체 경영효율화 추진을 위한 계획수립의 타당성 • 정부정책방향 추진을 위한 계획수립의 타당성 • 집행과정의 합리성 및 효율성 • 실적(산출/성과) 	
노사관계 선진화	1. 노사관계 및 노사협력이 합리적이고 적법하게 이루어지고 있는가?	<ul style="list-style-type: none"> • 불합리한 노사관행 시정 등 합리적인 노사관계 관리 노력 • 노사관계 관리에서 법과 원칙 준수 여부 등 적법한 노사관계 관리 노력 • 노사협력의 구체적 실현 정도 	20
	2. 노사 간의 공감대 형성을 위한 커뮤니케이션이 적절히 이루어지고 있는가?	<ul style="list-style-type: none"> • 노사의 공감대 형성을 위한 각종 회의체 대화채널 등 기관장의 주도적 커뮤니케이션 구축 노력 • 노사의 공감대 형성을 위한 온·오프라인 등을 통한 개별적 노사관계 커뮤니케이션 구축 노력 • 노사의 공감대 형성을 위한 노사공동 워크숍이나 기구 등 집단적 노사관계 커뮤니케이션 구축 노력 	
	3. 노사관계 관리 역량 강화를 위한 노력이 적절히 수행되고 있는가?	<ul style="list-style-type: none"> • 노무관리 담당자의 교육·훈련 프로그램 • 일반관리자의 노무관리 역량 강화를 위한 교육·훈련 프로그램 • 기타 기관의 노사관계 역량 강화를 위한 노력 	
	4. 단체협약 내용이 합리적이고 개선노력이	<p>(41. 노조가 있는 경우)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 노조운영 및 지원의 적정성 	

평가지표	세부평가내용	착안사항	가중치
	적절히 이루어지고 있는가? (노사협의회 합의 및 기타 노사 간 합의사항 포함) *노조가 없는 기관은 노사협의회 운영의 합리성 평가	<ul style="list-style-type: none"> • 인사 및 경영권 제한 여부 • 근로조건 및 쟁의행위 보호의 적정성 • 전 단체협약과 비교하여 어느 정도 개선되었는지 등 (42. 노조가 없는 경우) • 노사협의회 법적 의결사항의 실제 의결 현황 및 관리의 합리성 • 노사협의회 법적 협의사항의 원칙에 입각한 협의 및 그 성과 • 노사협의회 보고·설명사항의 성실한 보고를 통한 근로자의 신뢰감 증진 등 여부 	

자료: 기획재정부, 『2009년도 공공기관장 경영계획서 이행실적 평가보고서』, 2010, pp. 11~12.

(3) 기관 고유과제부문¹¹⁴⁾

- 기관 고유과제는 과제별로 계획, 집행, 산출·성과 단계에 따라 종합적으로 평가함
 - 계획단계에서는 설정된 성과지표의 타당성 및 성과목표치의 적정성을 평가하고 성과목표치가 과소목표로 판단되는 경우에는 적정목표치로 수정하여 평가함
 - 집행단계에서는 현안과제를 추진하는 과정에서 상시적인 모니터링을 통한 합리적인 문제해결이 이루어졌는지 평가하고, 사업 집행의 효율성 제고를 위한 기관장의 노력정도를 평가함
 - 산출·성과 단계에서는 성과가 계획대로 충실하게 달성되었는지를 계량 평가함

- 기관 고유과제에서는 전년과 비교해 계획단계에서 ‘주요현안 과제와 성과목표 설정의 타당성’ 지표를 삭제하고 해당 내용은 기관장 리더십부문에서 일괄적으로 평가하기로 하였고, 집행단계에서 ‘집행과정의 합리성’ 지표를 삭제하고 노사관계 선진화부문에서 종합하여 평가하였음
 - 기관 고유과제의 나머지 지표도 가중치 및 약간의 내용 변동이 이루어짐

114) 기획재정부, 『2009년도 공공기관장 경영계획서 이행실적 평가보고서』, 2010, p. 13.

〈표 IV-30〉 2009년도 기관장 평가의 기관 고유과제부문 평가지표 및 내용

단계	평가지표	세부평가내용	착안사항	가중치
계획	1. 성과지표 설정의 타당성	성과지표가 측정가능하며 전략목표 달성에 기여하기 위한 업무지표로서 타당성이 있는가?	<ul style="list-style-type: none"> 성과지표의 현안과제 성과 측정을 위한 대표성 정도 성과지표의 객관적 측정가능성 과거의 성과 및 유사사업 성과와의 비교가능성 	5
	2. 성과목표치 설정의 적절성	성과지표별 목표치가 합리적으로 설정되어 있는가?	<ul style="list-style-type: none"> 달성하고자 하는 목표치의 명확성 및 구체성 목표치 설정의 적절성 <ul style="list-style-type: none"> (양적 평가 기준) 최근 5년간 실적추세 및 전년도 실적과 유사 공공기관의 실적과 비교하여 기관장의 노력의 적정성 평가 (질적 평가 기준) 비계량 성과지표의 경우 및 신규사업 등 최근 5년간 실적추세가 존재하지 않는 경우 성과목표치 수준의 도전성 및 적극성 평가 	5
	소 계			10
집행	3. 문제해결의 합리성	현안과제 추진 중 적절한 모니터링을 통해 장애요인이나 문제점을 해결하였는가?	<ul style="list-style-type: none"> 성과와 문제점의 주기적 모니터링 및 피드백 노력 문제를 해결하고 환경변화에 대응하기 위한 다양한 의견 수렴 환경변화 및 문제점에 대한 효율적 대응 	5
	4. 사업집행의 효율성	주요현안과제를 이행함에 있어 사업집행의 효율성 제고를 위해 노력하였는가?	<ul style="list-style-type: none"> 현안과제 집행에 배정된 예산 집행의 적정성 현안과제 집행 시 투입 인력의 효율적 사용 여부 현안과제 집행기간 단축 정도 효율성 제고를 위한 창의적 노력 정도 	5
	소 계			10
산출 · 성과	5. 성과목표치 달성도	주요현안과제의 성과가 계획대로 충분히 달성되었는가?	<ul style="list-style-type: none"> 적정목표치 대비 성과목표치 달성도 (계량 및 비계량을 구분하여 평가) 	20
	소 계			20
합 계				40

자료: 기획재정부, 『2009년도 공공기관장 경영계획서 이행실적 평가보고서』, 2010, pp. 13~14.

〈표 IV-31〉 2008년도 및 2009년도 기관장 평가의 기관 고유과제부문 평가지표 변경 사항

단계	2008년도		2009년도	
	평가지표	배점	평가지표	배점
계획	1. 주요현안과제와 성과목표 설정의 타당성	5	삭제 (기관장 리더십에서 일률적으로 평가)	-
	2. 성과지표와 성과목표치 설정의 적정성	7.5	1. 성과지표 설정의 타당성 2. 성과목표치 설정의 타당성	5 5
	소 계	12.5	소 계	10
집행	3. 집행과정의 합리성	5	삭제 (노사관계 선진화에서 종합 평가)	-
	4. 집행관리의 효율성	7.5	3. 문제해결의 합리성 4. 사업집행의 효율성	5 5
	소 계	12.5	소 계	10
산출·성과	5. 성과목표치 달성도	25	5. 성과목표치 달성도	20
합계		50		40

자료: 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, pp. 336~337을 참조하여 정리

4) 2010년도 평가¹¹⁵⁾

□ 기관 평가와 기관장 평가의 통합 필요성이 제기됨¹¹⁶⁾에 따라, 2010년도 평가에서는 공공기관 선진화부문의 기관장 평가와 기관 평가를 구분하여 각각 평가하지 않고 통합 평가를 실시하여 그 결과를 각각의 평가에 공동으로 활용하도록 함

○ 2010년도 평가는 2009년도 평가 틀에서 크게 수정하지 않고 필요한 부분에 한해 최소한으로 변경

○ 2011년도 평가부터 기관 평가와 기관장 평가를 완전히 통합하여 실시하기로 함

115) 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p.340.

116) 이명박 정부 집권 후반기에 경영평가제도의 역할 재정립 필요성이 제기되었고, 그 논의의 중심에 그동안 분리 운영되었던 공공기관 경영평가와 기관장 평가제도를 통합하자는 논의가 이루어짐

가) 평가지표 체계

- 평가지표 체계는 전년도와 같이 ‘평가부문-평가지표-세부평가내용-착안사항’의 4단계로 구성되고, 평가부문은 기관장 리더십, 공공기관 선진화, 기관 고유과제의 세 부문으로 구성되어 있음
- 먼저 리더십부문의 가중치는 20점이고 주요현안과제 선정 및 경영계획 수립의 합리성지표와 지속가능성 확보 및 커뮤니케이션 노력 지표로 구성하되 각 지표의 가중치는 10점임
 - 공공기관 선진화부문의 가중치는 40점이고 2009년도 평가와 달리 보수·성과관리체계의 합리화, 인력·기능조정 및 기타효율화, 노사관리 선진화, 단체협약 내용의 합리성 및 개선노력 등 4개의 지표로 구성
 - 노조가 있는 기관은 각 지표별로 10점의 가중치를 배분하고, 노조가 없는 기관은 보수·성과관리체계 합리화에 13점, 인력·기능조정 및 기타효율화에 13점, 노사관리 선진화에 14점의 가중치를 배분함
 - 기관 고유과제부문에는 40점의 가중치를 부여하고, 기관별로 2~3개의 과제를 선정하고, 과제별로 5개의 평가지표로 평가함

〈표 IV-32〉 2009년도 및 2010년도 기관장 평가 평가지표 체계 변화

부문	2009년도		2010년도	
	평가지표	가중치	평가지표	가중치 (노조 없는 기관)
기관장 리더십	• 주요 현안과제 선정 및 경영계획 수립의 합리성	10	좌동	10
	• 지속가능성 확보 및 커뮤니케이션 노력	10	좌동	10
	소 계	20	소 계	20
공공기관 선진화	• 경영효율화	20	• 보수·성과관리체계 합리화	10(13)
			• 인력·기능조정 및 기타효율화	10(13)
	• 노사관계 선진화	20	• 노사관리 선진화	10(14)
			• 단체협약 내용의 합리성 및 개선노력	10(-)
소 계	40	소 계	40	

부문	2009년도		2010년도	
	평가지표	가중치	평가지표	가중치 (노조 없는 기관)
기관 고유과제	• 성과지표 설정의 타당성	5	좌 동	5
	• 성과목표치 설정의 적정성	5	좌 동	5
	• 문제해결의 합리성	5	좌 동	5
	• 사업집행의 효율성	5	좌 동	5
	• 성과목표치 달성도	20	좌 동	20
	소 계	40	소 계	40
	전체 합계	100	전체 합계	100

자료: 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p. 347 참고

〈표 IV-33〉 2010년도 기관장 평가부문 및 지표체계

부문	리더십	공공기관 선진화	기관 고유과제
가중치	20	40	40(비계량 20, 계량 20)
평가 지표	<ul style="list-style-type: none"> • 주요현안과제 선정 및 경영 계획 수립의 합리성 (10) • 지속가능성 확보 및 커뮤니케이션 노력(10) 	<ul style="list-style-type: none"> • 보수·성과관리 체계 합리화(10/13)¹⁾ • 인력·기능조정 및 기타효율화(10/13)¹⁾ • 노사관리 선진화 (10/14)¹⁾ • 단체협약 내용의 합리성 및 개선 노력(10/-) 	<ul style="list-style-type: none"> • 기관별로 2~3개 과제 선정 (과제별 가중치 부여) • 과제별로 5개 평가지표 <ul style="list-style-type: none"> - 성과지표 설정의 타당성(5) - 성과목표치 설정의 적정성(5) - 문제해결의 합리성(5) - 사업집행의 효율성(5) - 성과목표치 달성도(20)

주: 1) 13~14는 노조 없는 기관의 가중치
 자료: 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, pp. 341~342 참고

나) 부문별 평가지표 구성 및 세부내용

(1) 기관장 리더십부문¹¹⁷⁾

- 기관장 리더십부문은 크게 주요현안과제 선정 및 경영계획 수립의 합리성 지표와 지속가능성 확보 및 커뮤니케이션 노력 지표 두 가지로 구성되어 있고, 각 지표의 가중치는 각각 10점씩 배분
- 주요현안과제 선정 및 경영계획 수립의 합리성 지표는 기관장의 방향설정 능력을 평가하는 것이고, 지속가능성 확보 및 커뮤니케이션 노력 지표는 지속적인 목표달성을 위한 환경조성과 주무부처 및 이해관계자와의 양방향 의사소통을 통한 사업의 일관성과 공감도 제고 노력을 평가함
- 기관장 리더십부문의 평가에서는 보고서 서면평가와 면접 외에 주무부처의 평가참여를 유도하고 평가의 수용도를 제고하기 위해 주무부처 의견을 수렴(설문조사 등)하여 평가에 활용함

〈표 IV-34〉 2010년도 기관장 평가의 기관장 리더십부문 평가지표 및 내용

평가지표	세부평가내용	착안사항	가중치
주요현안과제 선정 및 경영계획 수립의 합리성	1. 주요현안과제가 당해 공공기관의 미션 및 비전에 연계되어 있으며, 기관장이 중점적으로 추진해야 할 핵심적인 과제인가?	<ul style="list-style-type: none"> • 주요현안과제 선정 근거의 명확성 • 주요현안과제, 비전, 전략체계의 연계성 • 주요현안과제의 우선순위 설정의 적절성 	10
	2. 경영계획서 수립 프로세스가 체계적이며 변화된 경영환경, 정부정책 및 이해관계자의 요구를 계획서에 적절하게 반영하고 있는가?	<ul style="list-style-type: none"> • 경영계획서 수립 프로세스의 체계화 노력 • 정부정책 및 경영환경 변화의 이해 및 반영 노력 • 주무부처 및 이해관계자의 요구변화 파악 및 반영의 적합성 	
지속가능성 확보 및 커뮤니케이션 노력	1. 지속적인 성과 창출에 필요한 환경을 조성하고 있으며 직원의 학습과 자체개선 활성화를 위해 노력하고 있는가?	<ul style="list-style-type: none"> • 지속가능성¹⁾ 핵심요소의 선정 및 제고 노력 • 지속적인 목표달성 및 성과향상을 위한 환경 조성 노력 	10

117) 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, pp.342~343 참고

평가지표	세부평가내용	착안사항	가중치
		• 직원 학습과 자체 개선 활성화를 위한 노력	
	2. 사업추진의 일관성과 공감성을 높이기 위해 주무부처 및 이해관계자와 체계적으로 양방향 의사소통을 하는가?	• 주무부처와의 커뮤니케이션 체계화 노력 • 이해관계자와의 커뮤니케이션 제고 노력	

주: 1) 지속적인 경쟁우위를 창출할 수 있는 핵심역량
 자료: 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p. 343.

(2) 공공기관 선진화부문¹¹⁸⁾

- 2010년도 평가에서는 보수·성과관리체계 합리화, 인력·기능조정 및 기타 효율화, 노사관리 선진화, 단체협약 내용의 합리성 및 개선 노력 등 4개의 평가지표로 구성되, 노조 없는 기관의 경우는 단체협약 내용의 합리성 및 개선 노력 지표의 평가를 생략함
 - 보수·성과관리체계 합리화 지표는 공공기관 선진화를 위해 기 발표된 성과연봉제 권고안 등과 기관이 자체적으로 계획·추진하는 보수·성과관리 관련 과제 등과 관련된 기관장의 추진 능력 및 실적을 포괄적으로 평가함
 - 인력·기능조정 및 기타효율화 지표에서는 1~6차 선진화 계획, 신규채용 확대 노력과 초과현원 관리 등을 통한 효율적 인력관리와 기관이 자체적으로 계획·추진하는 효율화 과제 등과 관련된 기관장의 추진 능력 및 실적을 포괄적으로 평가함
 - 노사관리 선진화 지표에서는 합리적이고 적법한 노사관계 구축, 노사 간의 공감대 형성 및 노사관리 역량 강화를 위한 기관장의 노력과 실적을 평가함
 - 단체협약 내용의 합리성 및 개선 노력 지표에서는 단체협약의 내용이 적정하게 규정되어 있는지 여부와 연도 중에 이루어진 개선 노력 및 실적을 평가함
 - 다만 노조가 없는 기관은 이에 대한 평가를 생략하되 지표별 가중치를 조정

118) 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, pp. 344~345 참고

〈표 IV-35〉 2010년도 기관장 평가의 공공기관 선진화부문 평가지표 및 내용

평가지표	세부평가내용	착안사항	가중치(노조 없는 기관)
보수·성과관리 체계 합리화	1. 성과연봉제의 취지 및 내용에 따른 보수체계 도입을 위한 기관장의 노력 및 성과는 적절한가?	<ul style="list-style-type: none"> • 관련규정 개정, 개별연봉제 계약 체결 등 성과연봉제 도입·확산 노력 • 성과연봉 비중 및 차등폭 등 성과연봉제 도입 내용의 적정성 • 직무급 도입 등 성과연봉제 내실화 	10 (13)
	2. 성과관리체계의 합리적 설계 및 관련제도와 연계하기 위한 기관장의 노력 및 성과는 적절한가?	<ul style="list-style-type: none"> • 개인평가 시스템 구축 등 평가제도의 적합성 • 연봉결정 과정에 대한 신뢰성·공정성 확보 	
	3. 정부 정책에 따른 기타 보수체계 개편 및 보수·성과관리 관련 자체적인 효율화를 위한 기관장의 노력 및 성과는 적절한가?	<ul style="list-style-type: none"> • 보수체계 합리화를 위한 정부 정책에 따른 기타 보수체계 개편(총인건비 인상률 준수 등 기관평가와 중복되는 부분은 제외) • 보수·성과관리와 관련하여 경영계획서를 통해 제시한 자체적인 효율화 계획의 타당성('10년도 기관장 경영계획서에 제시된 과제 중에서 선정하여 실적보고서에 기재한 핵심 과제로 '인력·기능조정 및 기타효율화'의 자체 과제와 합하여 3개 이내로 한정) • 집행과정의 합리성 및 효율성 • 실적(산출·성과) 	
인력·기능조정 및 기타 효율화	1. 신규채용 확대 노력, 초과현원 관리 등 효율적인 인력관리를 위한 기관장의 노력 및 성과는 적절한가?	<ul style="list-style-type: none"> • 신규채용 확대 노력, 초과현원 관리 등 인력관리의 효율화를 위한 계획의 타당성·노력의 적정성 • 집행과정의 합리성 및 효율성 • 실적(산출·성과) 	10 (13)
	2. 선진화 계획에 따른 민영화, 통폐합, 기능조정 등의 추진을 위한 기관장의 노력 및 성과는 적절한가?	<ul style="list-style-type: none"> • 민영화, 통폐합, 기능조정 및 출자회사 정리 등 효율적인 기능조정을 위한 계획의 타당성·노력의 적정성 • 집행과정의 합리성 및 효율성 • 실적(산출·성과) 	
	3. 기타 자체적인 효율화(보수·성과관리 관련 과제 제외)를 위한 기관장의 노력 및 성과는 적절한가?	<ul style="list-style-type: none"> • 보수·성과관리 관련 계획 이외에 경영계획서를 통해 제시한 자체적인 효율화 계획의 타당성·노력의 적정성 • 집행과정의 합리성 및 효율성 • 실적(산출·성과) 	
노사관리 선진화	1. 합리적이고 적법한 노사관계가 구축되어 노사협력의 실현되고 구체적인 성과를 내고 있는가?	<ul style="list-style-type: none"> • 합리적이고 적법한 노사관계 관리노력(불법분규 대응, 부당노동행위, 근로시간면제(time-off)제도 등) • 노사협력의 구체적 실현 정도 	10 (14)
	2. 노사 간의 공감대 형성을	<ul style="list-style-type: none"> • 노사의 공감대 형성을 위한 각종 회의체 대화 	

평가지표	세부평가내용	착안사항	가중치(노조 없는 기관)
	위한 커뮤니케이션이 적절히 이루어지고 있는가?	채널 등 기관장의 주도적 커뮤니케이션 구축 노력 • 노사의 공감대 형성을 위한 온·오프라인 등을 통한 개별적 노사관계 커뮤니케이션 구축 노력 • 노사의 공감대 형성을 위한 노사공동 워크숍이나 기구 등 집단적 노사관계 커뮤니케이션 구축 노력	
	3. 노사관계 관리 역량 강화를 위한 노력이 적절히 수행되고 있는가?	• 노무관리 담당자의 교육·훈련 프로그램 • 일반관리자의 노무관리 역량 강화를 위한 교육·훈련 프로그램 • 기타 기관의 노사관계 역량 강화를 위한 노력	
	4. 법에 의해 설치된 노사협의회가 법 취지에 맞게 실질적이고 효율적으로 운영되고 있는가? (노조 없는 기관)	• 노사협의회 법적 의결사항의 실제 의결 현황 및 관리의 합리성 • 노사협의회 법적 협의사항의 원칙에 입각한 협의 및 그 성과 • 노사협의회 보고·설명사항의 성실한 보고를 통한 근로자의 신뢰감 증진 여부 등	
단체협약 내용의 합리성 및 개선 노력	1. 단체협약의 내용이 합리적이고 개선노력이 적절히 이루어지고 있는가?	• 노조운영 및 지원의 적정성 • 인사 및 경영권 제한 여부 • 근로조건 및 쟁의행위 보호의 적정성 • 전 단체협약과 비교하여 어느 정도 개선되었는지 등	10 (-)

주: 가중치 부분의 괄호 안은 노조 없는 기관의 지표별 가중치임
 자료: 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, pp. 344~345.

(3) 기관 고유과제부문¹¹⁹⁾

- 기관 고유과제는 과제별로 ‘계획·집행·산출·성과’에 따라 종합적으로 평가함
- 계획단계에서는 설정된 성과지표의 타당성과 성과목표치의 적정성을 평가
 - 성과목표치가 과소목표치로 판단되는 경우 적정목표치로 수정하여 평가

119) 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, pp. 345~346 참고

- 집행단계에서는 현안과제를 추진하는 과정에서 상시적인 모니터링을 통한 합리적인 문제해결이 이루어졌는지 평가하고, 사업집행의 효율성 제고를 위한 기관장의 노력 정도를 평가함
- 산출·성과단계에서는 성과가 계획대로 충실하게 달성되었는지를 계량 평가함

〈표 IV-36〉 2010년도 기관장 평가의 기관 고유과제부문 평가지표 및 내용

단계	평가지표	세부평가내용	착안사항	가중치
계획	1. 성과지표 설정의 타당성	성과지표가 측정가능하며 전략목표 달성에 기여하기 위한 업무지표로서 타당성이 있는가?	<ul style="list-style-type: none"> • 성과지표의 현안과제 성과 측정을 위한 대표성 정도 • 성과지표의 객관적 측정가능성 • 과거의 성과 및 유사사업 성과와의 비교 가능성 	5
	2. 성과목표치 설정의 적정성	성과지표별 목표치가 합리적으로 설정되어 있는가?	<ul style="list-style-type: none"> • 달성하고자 하는 목표치의 명확성 및 구체성 • 목표치 설정의 적절성 - (양적 평가 기준) 최근 5년간 실적추세 및 전년도 실적과 유사 공공기관의 실적과 비교하여 기관장의 노력의 적정성 평가 - (질적 평가 기준) 비계량 성과지표의 경우 및 신규사업 등 최근 5년간 실적추세가 존재하지 않는 경우 성과목표치 수준의 도전성 및 적극성 평가 	5
	소 계			10
집행	3. 문제해결의 합리성	현안과제 추진 중 적절한 모니터링을 통해 장애요인이나 문제점을 해결하였는가?	<ul style="list-style-type: none"> • 성과와 문제점의 주기적 모니터링 및 피드백 노력 • 문제를 해결하고 환경변화에 대응하기 위한 다양한 의견 수렴 • 환경변화 및 문제점에 대한 효율적 대응 	5
	4. 사업집행의 효율성	주요현안과제를 이행함에 있어 사업집행의 효율성 제고를 위해 노력하였는가?	<ul style="list-style-type: none"> • 현안과제 집행에 배정된 예산 집행의 적정성 • 현안과제 집행 시 투입 인력의 효율적 사용 여부 • 현안과제 집행기간 단축 정도 • 효율성 제고를 위한 창의적 노력 정도 	5
	소 계			10
산출·성과	5. 성과목표치 달성도	주요현안과제의 성과가 계획대로 충분히 달성되었는가?	<ul style="list-style-type: none"> • 적정목표치 대비 성과목표치 달성도 (계량 및 비계량을 구분하여 평가) 	20
	소 계			20
합 계				40

자료: 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p. 346.

5) 2011~2012년도 평가¹²⁰⁾

- 2011년도부터 평가지표는 평가대상 기관장의 경영실적을 체계적이고 종합적으로 평가할 수 있도록 ‘리더십·책임경영·경영효율·주요사업’의 3개 범주로 구성
 - 리더십·책임경영 범주의 가중치는 20점이고 리더십(10점), 책임경영(3점), 국민평가(2점), 사회공헌(5점) 등 4개의 평가지표로 구성되어 있음
 - 경영효율 범주의 가중치는 40점이고 조직 및 인적자원 관리(10점), 보수 및 성과관리(10점), 노사관리(20점) 등 3개의 평가지표로 구성되어 있음
 - 주요사업 범주의 가중치는 40점이고 주요사업(30점), 지속발전사업(10점) 등 2개의 가중치로 구성되어 있음

- 또한 2011년도부터 기관 경영평가와 기관장 평가가 통합운영되면서 기관 경영평가에서 평가하는 지표의 경우 기관 경영평가의 해당지표의 평가결과를 준용¹²¹⁾
 - 리더십·책임경영 및 경영효율 범주에서 공기업과 준정부기관(중소형 제외)은 기관경영평가의 해당지표 평가결과를 준용함(다만 ‘노사관리’ 지표의 경우 기관과 기관장의 노력 및 성과가 현저히 차이날 때에는 기관 평가결과와 달리 평가할 수 있음)
 - 중소기업과 기타공공기관은 기관경영평가의 평가방법을 준용하여 별도로 평가하도록 하였으며, 다만 중소기업의 ‘국민평가’ 지표는 기관경영평가의 해당 지표 평가결과를 준용
 - 주요사업 범주의 ‘주요사업’ 지표는 공기업과 준정부기관(중소형 포함)은 기관경영평가의 주요사업 범주 평가결과를 준용하되, 계량과 비계량을 구분하여 비계량 10점, 계량 20점으로 환산함¹²²⁾
 - 주요사업 범주의 ‘지속발전사업’ 지표는 기관별 기관장 경영계획서에 따라 평가하되, 기관경영실적 평가의 비계량 평가방법을 준용하여 별도로 평가함

120) 기획재정부(2011), 2011년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람(수정), pp. 43~47.
 기획재정부(2012), 2012년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람(수정), pp. 55~56.

121) 다만 기관유형에 따라 기관경영평가의 평가지표에 차이가 있으므로, 기관유형에 따라 평가결과를 준용하는 평가지표도 차이가 있음

122) 다만 기타 공공기관은 기관별 기관장 경영계획서에 따라 평가하되 기관경영실적 평가기준 및 방법을 준용하여 별도로 평가함

〈표 IV-37〉 2011년도 기관장 평가의 지속발전사업 지표

평가지표	지표정의	세부평가내용	가중치
지속 발전사업	기관의 지속가능한 발전을 위해 기관장이 추진한 사업 또는 현안과제의 추진 노력 및 성과를 평가한다.	(1) 기관의 지속발전에 기여할 수 있는 과제의 선정과 추진에 대한 기관장의 노력은 적절한가? - 과제 선정, 계획 및 목표의 적정성, 추진 및 문제해결 노력 등 (2) 추진성과는 적절한가? ※ [평가대상 기관장 경영계획서에 포함된 2개 이내의 과제 - 세부적인 사항은 기획재정부장관이 별도로 정하는 “기관장 경영계획서 작성지침”에 따름	10

자료: 기획재정부, 『2011년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람(수정)』, 2011, p. 47.

〈표 IV-38〉 2011년도 기관장 평가의 기관유형별 평가방법 비교

평가 부문	평가지표	가중치	평가방법		
			공기업, 준정부 (중소형제외)	중소형기관	기타공공기관
리더십 · 책임 경영	리더십	10	○	★	★
	책임경영	3	○	★	★
	국민평가	2	○	○	★
	사회공헌	5	○	★	★
	소 계	20			
경영 효율	조직 및 인적자원 관리	10	○	★	★
	보수 및 성과 관리	10	○	★	★
	노사관리	20	○	★	★
	소 계	40			
주요 사업	주요사업	30	○	○	★
	지속발전사업	10	★	★	★
	소 계	40			
	전체 합계	100			

주: 기관경영평가의 평가결과를 준용한 경우는 ○ 표시하고, 평가방법을 준용한 경우는 ★ 표시함
자료: 기획재정부, 『2011년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람(수정)』, 2011, pp. 43~47을 참조하여 정리

〈표 IV-39〉 2011년도 기관장 평가 공기업·준정부기관(중소형기관 제외) 평가지표 구성

평가 부문	평가지표	가중치	평가방법
리더십 · 책임 경영	리더십	10	기관 '리더십' 지표 평가결과 준용
	책임경영	3	기관 '책임경영' 지표 평가결과 준용
	국민평가	2	기관 '국민평가' 지표 평가결과 준용
	사회공헌	5	기관 '사회공헌' 지표 평가결과 준용
	소 계	20	
경영 효율	조직 및 인적자원 관리	10	기관 '조직 및 인적자원 관리' 지표 평가결과 준용
	보수 및 성과 관리	10	기관 '보수 및 성과관리'(비계량) 지표 평가결과 준용
	노사관리	20	기관 '노사관리' 지표 평가결과 준용
	소 계		
주요 사업	주요사업	30	기관 '주요사업' 범주 평가결과 준용 (비계량은 10점, 계량은 20점으로 환산)
	지속발전사업	10	기관별 기관장 경영계획서에 따라 평가하되, 기관 비계량 평가방법 준용
	소 계	40	
	전체 합계	100	

자료: 기획재정부, 『2011년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람(수정)』, 2011, p. 44.

〈표 IV-40〉 2011년도 기관장 평가 중소형기관 평가지표 구성

평가 부문	평가지표	가중치	평가방법
리더십 · 책임 경영	리더십	10	기관 '리더십' 지표 평가방법 준용
	책임경영	3	기관 '책임경영' 지표 평가방법 준용
	국민평가	2	기관 '국민평가' 지표 평가결과 준용
	사회공헌	5	기관 '사회공헌' 지표 평가방법 준용
	소 계	20	
경영 효율	조직 및 인적자원 관리	10	기관 '조직 및 인적자원 관리' 지표 평가방법 준용
	보수 및 성과 관리	10	기관 '보수 및 성과관리'(비계량) 지표 평가방법 준용
	노사관리	20	기관 '노사관리' 지표 평가방법 준용
	소 계		
주요 사업	주요사업	30	기관 '주요사업' 범주 평가결과 준용 (비계량은 10점, 계량은 20점으로 환산)
	지속발전사업	10	기관별 기관장 경영계획서에 따라 평가하되, 기관 비계량 평가방법 준용
	소 계	40	
	전체 합계	100	

자료: 기획재정부, 『2011년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람(수정)』, 2011, p. 45.

〈표 IV-41〉 2011년도 기관장 평가 기타공공기관 평가지표 구성

평가 부문	평가지표	가중치	평가방법
리더십 · 책임 경영	리더십	10	기관 '리더십' 지표 평가방법 준용
	책임경영	3	기관 '책임경영' 지표 평가방법 준용
	국민평가	2	기관 '국민평가' 지표 평가방법 준용
	사회공헌	5	기관 '사회공헌' 지표 평가방법 준용
	소 계	20	
경영 효율	조직 및 인적자원 관리	10	기관 '조직 및 인적자원 관리' 지표 평가방법 준용
	보수 및 성과 관리	10	기관 '보수 및 성과관리'(비계량) 지표 평가방법 준용
	노사관리	20	기관 '노사관리' 지표 평가방법 준용
	소 계		
주요 사업	주요사업	30	기관별 기관장 경영계획서에 따라 평가하되, 중소형기관 '주요사업' 범주 평가방법 준용
	지속발전사업	10	기관별 기관장 경영계획서에 따라 평가하되, 기관 비계량 평가방법 준용
	소 계	40	
	전체 합계	100	

자료: 기획재정부, 『2011년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람(수정)』, 2011, p. 46.

6) 2013년도 평가(미실시)

2013년도 평가에서는 기관장 평가를 실시하지 않음

- 이는 2014년 제도개선으로 기관장 경영성과 협약제가 도입되면서 공공기관의 기관장은 임기 중 1번의 평가만 받으면 되도록 변경되어 기관장 평가대상이 없었기 때문임

7) 2014~2017년도 평가¹²³⁾

가) 평가지표 체계

2014년도 이후 평가지표는 평가대상 기관장의 경영성과협약 이행실적을 체계적이고 종합적으로 평가할 수 있도록 공통과제와 성과과제의 2개 범주로 구성

123) 기획재정부, 『2014년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람(수정)』, 2014, pp. 60~63.

- 공통과제에서는 리더십과 책임경영을 평가하고, 성과과제에서는 재무예산관리 및 성과, 보수 및 복리후생 관리, 중장기 전략과제(중장기 전략과제는 계획·활동·성과를 종합적으로 평가)를 평가함
- 평가대상 기관 중 「공공기관 정상화 대책」(2013년 12월 11일)에서 제시한 부채과다 및 방만경영 중점관리 대상기관(기타공공기관은 제외)은 성과과제 범주 내 지표 및 가중치를 조정하여 평가함
 - 부채과다기관: 한국가스공사, 한국도로공사, 한국석유공사, 한국수자원공사, 한국전력공사, 한국철도공사, 한국토지주택공사, 대한석탄공사, 한국광물자원공사, 한국남동발전, 한국남부발전, 한국동서발전, 한국서부발전, 한국수력원자력, 한국중부발전, 예금보험공사, 한국장학재단, 한국철도시설공단
 - 방만경영 중점관리 대상기관: 인천국제공항공사, 한국지역난방공사, 대한주택보증, 부산항만공사, 한국마사회, 한국방송광고진흥공사, 한국조폐공사, 한국무역보험공사, 한국거래소, 한국농수산물유통공사, 한국예탁결제원, 한국원자력안전기술원

〈표 IV-42〉 2014년도 기관장 경영성과 협약 이행실적 평가의 평가지표 구성

평가범주	평가지표	평가방법	가중치
공통 과제	1. 리더십	3등급평가	15
	2. 책임경영	3등급평가	15
	소 계		30
성과 과제	3. 재무예산관리 및 성과	• 기관평가결과를 15점 만점으로 환산하여 평가결과 도출	15
	4. 보수 및 복리후생 관리	• 기관평가결과를 15점 만점으로 환산하여 평가결과 도출	15
	5. 중장기 전략과제(1)	9등급평가	20
	6. 중장기 전략과제(2)	9등급평가	20
	소 계		70
합 계			100

자료: 기획재정부, 『2014년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람(수정)』, 2014, pp. 60~62를 참고하여 정리

〈표 IV-43〉 2014년도 부채과다 및 방만경영 중점관리 대상기관의 기관장 평가지표 구성

평가범주	평가지표	평가방법	가중치
공통 과제	1. 리더십	3등급평가	15
	2. 책임경영	3등급평가	15
	소 계		30
성과 과제	3. 재무예산관리 및 성과	• 기관평가결과를 20점 만점으로 환산하여 평가결과 도출	20
	4. 보수 및 복리후생 관리	• 기관평가결과를 20점 만점으로 환산하여 평가결과 도출	20
	5. 중장기 전략과제(1)	9등급평가	15
	6. 중장기 전략과제(2)	9등급평가	15
	소 계		70
합 계			100

주: 1. 부채과다기관: 한국가스공사, 한국도로공사, 한국석유공사, 한국수자원공사, 한국전력공사, 한국철도공사, 한국토지주택공사, 대한석탄공사, 한국광물자원공사, 한국남동발전, 한국남부발전, 한국동서발전, 한국서부발전, 한국수력원자력, 한국중부발전, 예금보험공사, 한국장학재단, 한국철도시설공단

2. 방만경영 중점관리 대상기관: 인천국제공항공사, 한국지역난방공사, 대한주택보증, 부산항만공사, 한국마사회, 한국방송광고진흥공사, 한국조폐공사, 한국무역보험공사, 한국거래소, 한국농수산물유통공사, 한국예탁결제원, 한국원자력안전기술원

자료: 기획재정부, 『2014년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람(수정)』, 2014, p. 60.

나) 부문별 평가지표 구성 및 세부내용

□ 공통과제 범주의 가중치는 30점이고 ‘리더십’과 ‘책임경영’에 각각 15점씩의 가중치를 배분함

- 리더십 지표는 기관의 비전과 핵심가치 설정, 주요 현안과제 해결 및 미래과제에 대비하기 위한 기관장의 노력과 성과를 평가
- 책임경영 지표는 효율적인 이사회 운영체계를 구축하여 이사회를 활성화하기 위한 기관장의 노력과 성과를 평가

〈표 IV-44〉 2014년도 기관장 평가 공통과제 평가지표의 세부내용

평가지표	지표정의	세부평가내용	평가방법	가중치
리더십	기관의 비전과 핵심가치 설정, 주요 현안과제 해결 및 미래과제에 대비하기 위한 기관장의 노력과 성과를 평가한다.	① 기관의 설립목적에 부합하는 비전과 핵심가치 설정을 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가? ② 기관의 주요 현안과제 해결 및 미래과제에 대비하기 위한 기관장의 노력은 적절한가?	3등급 평가	15점
책임경영	효율적인 이사회 운영체계를 구축하여 이사회 활성화에 기관장 노력과 성과를 평가한다.	① 이사회의 효과적인 운영체계를 구축하여 이사회 활성화 및 이사회의 실질적인 역할 강화를 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가? ② 비상임이사의 전문성 등을 활용할 수 있도록 전략적 경영자문 및 지원 역할을 확대·강화하기 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?	3등급 평가	15점

자료: 기획재정부, 『2014년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람(수정)』, 2014, p. 61의 표를 활용하여 정리

- 성과과제 범주의 가중치는 70점으로 배분되어 있고 재무예산관리 및 성과, 보수 및 복리후생 관리, 기관별로 2개의 중장기 전략과제로 구성되어 있음
- 재무예산관리 및 성과지표와 보수 및 복리후생 관리 지표는 기관 경영실적 평가의 해당 지표 평가결과를 준용하도록 함
 - 부채과다 및 방만경영 중점관리 대상기관은 재무예산관리 및 성과지표와 보수 및 복리후생 관리 지표 각각에 20점의 가중치를 부여하고, 기타 기관은 각각 15점씩의 가중치를 부여함
- 중장기 전략과제는 기관별로 2개가 있으며, 기관별 기관장 경영성과 계약서에 따라 평가하되, 기관 경영실적 평가의 비계량평가방법을 준용하여 평가함
 - 기관경영실적평가의 비계량평가는 9등급평가를 시행하므로 중장기 전략과제는 9등급평가를 시행함

〈표 IV-45〉 2014년도 기관장 평가 성과과제 평가지표의 세부내용

평가지표	지표정의	세부평가내용	평가방법	가중치
중장기 전략과제 ¹⁾	기관장이 리더십을 발휘하여 임기 중 해결해야 할 기관의 중장기 전략과제에 대한 기관장의 노력과 성과를 평가한다.	① 중장기 전략과제의 추진계획은 적절히 수립되었으며 이의 집행을 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가? ② 중장기 전략과제별 비계량적 성과는 적절한 수준인가? ③ 중장기 전략과제별 환류활동을 위한 기관장의 노력과 성과는 적절한가?	9등급평가	40 (30) ²⁾

주: 1) 기관별로 2개의 전략과제가 있어 중장기 전략과제 1, 2로 나누고 가중치는 동일하게 배분함
2) 괄호 안의 가중치는 부채과다 및 방만경영 중점관리 대상 기관의 중장기 전략과제 가중치임
자료: 기획재정부, 『2014년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람(수정)』, 2014, p 62의 표를 활용하여 정리

5. 기관장 평가지표 평가방법의 변천

가. 정부투자기관 사장경영계약 이행실적 평가

- 사장경영계약 이행실적 평가방법은 기관평가지표의 평가방법과 동일하게 서면평가와 면담평가를 병행함
 - 기관평가지표의 평가방법과 동일하게 비계량지표는 9등급평가하고, 계량지표는 목표대실적, 추세치, β분포, 목표부여 등의 방법을 활용함

1) 계량지표 평가방법

- 1999~2006년도 정부투자기관 사장평가에서 계량지표는 목표부여, 목표대실적, β분포, 추세치 방법으로 평가하였음
 - 다만 1999년도 사장평가에서 계량지표의 평가는 각 기관의 관련지표에 별도의 평가방법이 제시되어 있지 아니한 모든 경우에는 ‘목표대실적’으로 평가함

〈표 IV-46〉 사장평가 계량지표 평가방법

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

자료: 윤태범 외, 『공공기관 경영평가제도 변천과정 연구』, 한국조세재정연구원, 2010, p. 297.

2) 비계량지표 평가방법¹²⁴⁾

□ 비계량지표는 사장의 경영성과를 계량지표만으로 완전히 평가하기 어렵기 때문에, 실적의 계량화나 객관화가 불가능하거나 평가대상의 질적 측면을 평가하기 위해 사용되는 지표를 말함

□ 비계량지표의 평가는 9등급으로 평점을 부여하고, 구체적인 평가기준은 평가편람의 해당 평가내용을 따름

〈표 IV-47〉 사장평가 비계량지표의 9등급 평가구간

등 급	평 점
1등급	100점
2등급	87.5점
3등급	75.0점
4등급	62.5점
5등급	50.0점
6등급	37.5점
7등급	25.0점
8등급	12.5점
9등급	0점

자료: 기획예산처, 「1999년도 정부투자기관 사장경영평가편람(안)」, 1999, p. 11.

124) 기획예산처, 「1999년도 정부투자기관 사장경영평가편람(안)」, 1999, pp. 10~11.

3) 계량지표에 대한 공통적용사항

- 계량지표에 대하여 각 기관별로 평가편람에서 예외적으로 명시하지 아니한 계량지표와 관련된 사항에 대한 일반적 정의 및 평가방법 적용요령은 원칙적으로 해당연도의 정부투자기관경영평가편람의 내용(기관별 별도 언급사항 포함)을 준용

4) 사장평가의 종합득점

- 사장평가결과의 종합득점은 각 지표의 득점을 가중치를 기준으로 가중 평균하여 평점을 합산하여 계산하며, 평점 계산 시 소수점 이하 넷째자리에서 반올림함

나. 「공공기관의 운영에 관한 법률」에 근거한 기관장 평가

- 평가방법은 공기업·준정부기관 경영실적 평가방법을 준용하며, 기관평가와 마찬가지로 서면평가와 면담평가를 병행함
- 평가의 객관성과 공정성 확보를 위해 주무부처와 기획재정부가 협의하여 경영계획서 이행실적 평가단을 구성하였고, 주무부처 또는 공공기관이 선정한 전문용역기관 등의 평가가 수반되는 과제는 동 평가결과를 활용하기도 함¹²⁵⁾
- 계획, 집행, 산출단계의 과정별 평가지표를 종합하여 평가를 실시하였으며, 계획과 집행단계의 지표는 비계량평가를 실시하고 산출단계의 평가지표에 대해서는 계량평가를 원칙으로 함¹²⁶⁾

125) 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p. 348.

126) 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p. 348.

1) 비계량지표 평가방법

가) 2007년도 평가

- 기관장 경영계획서가 도입되지 않은 2007년도 평가의 비계량지표에 대한 평가에서는 기존의 정부투자기관과 정부산하기관평가에서의 비계량평가방법을 준용하여 9등급 평가를 시행함

〈표 IV-48〉 2007년도 비계량지표 9등급 평가구간

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

자료: 기획예산처, 『공기업·준정부기관의 2007년도 경영실적평가편람』, 2007, p. 22.

나) 2008~2010년도 평가¹²⁷⁾

- 비계량지표는 평가지표별로 착안사항을 고려하여 평가지표별로 6등급평가(S, A, B, C, D, E등급)로 평점을 부여하고, 각 평가지표에 배정된 가중치를 곱하여 지표별 득점을 산출하였음
- 주요현안과제의 특성상 고객만족도 조사 등과 같이 주무부처 또는 공공기관이 선정한 전문용역기관의 평가가 수반되는 과제는 기관장 평가단이 해당 평가결과를 검증하고, 6등급평가로 환산하여 평점을 부여¹²⁸⁾
 - 다만 전문용역기관의 선정 또는 평가내용이 불합리하다고 판단될 경우 평가단이 재평가를 실시함

127) 기획재정부, 『2008년도 공공기관장 경영계획서 이행실적 평가보고서』, 2009, pp. 17~18.

128) 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p.349

〈표 IV-49〉 기관장 평가의 비계량평가 점수 환산표

평가등급	S	A	B	C	D	E
수준	아주 우수	우수	보통	미흡	아주 미흡	부진
평점	95	80	65	50	35	20

자료: 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p. 349.

- 기관에서 제시한 고유과제의 계량 성과지표 중 정량적인 목표 및 실적 제시가 없는 지표 또는 내용상 계량지표로 보기 어려운 성과지표는 비계량 성과지표로 판단하여 정성 평가함¹²⁹⁾¹³⁰⁾

〈표 IV-50〉 2010년도 비계량 성과지표 유형

1) 당해연도 정량적인 목표 및 실적 제시가 없는 지표
2) 제도 도입, 시스템 구축 등 과제의 이행 자체가 목표로서 성과 달성도 수준이 구분 안되는 경우
3) 조직 개편, 구조조정 등 기관별 목표 및 실적의 상대적 비교가 불가능한 지표
4) 기타, 목표 수준이 10건 미만 등 달성 정도의 계량평가가 유의성이 없는 경우 (예: 전략회의 개최 4회, 보고서 발간 5회 등)

자료: 기획재정부, 『2010년도 공공기관장 경영계획서 이행실적 평가보고서』, 2011, p. 21.

다) 2011년도~2012년도 평가³¹⁾

- 2011년도 기관장 평가는 기관경영평가와 통합하면서 기관경영실적 평가에서 평가하는 지표의 경우 기관경영실적 평가의 해당지표 평가결과를 준용하고, 기관유형에 따라 기관경영실적평가에서 평가를 실시하지 않는 경우¹³²⁾에는 기관경영실적평가의 평가기준 및 방법을 준용하여 별도로 평가함
- 2011년도 기관장 평가에서 비계량평가방법으로 별도로 평가한 평가지표는 전체기

129) 2009년도~2010년도 기관장 평가에서 사용한 평가방법임

130) 기획재정부, 『2010년도 공공기관장 경영계획서 이행실적 평가보고서』, 2011, p. 21.

131) 기획재정부, 『2011년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람(수정)』, 2011, pp. 43~47.

132) 리더십·책임경영 및 경영효율 범주의 경우 공기업과 준정부기관(중소형제외)은 기관경영평가의 해당지표 평가결과를 준용하고, 중소형기관은 평가방법을 준용함. 주요사업범주의 '주요사업'지표는 기관경영평가의 주요사업범주 평가결과를 준용하되, 계량·비계량을 구분하여 별도의 가중치로 환산하고, 기타공공기관은 기관경영실적 평가기준 및 방법을 준용하여 별도 평가함

관의 ‘지속발전사업’지표, 중소형기관과 기타공공기관의 리더십·책임경영 범주와 경영효율화 범주의 평가지표, 기타공공기관의 ‘주요사업’ 평가지표임
 - 다만 중소형기관의 경우 리더십·책임경영 범주의 계량지표인 국민평가지표는 기관경영실적평가결과의 평가결과를 준용

□ 기관경영실적 평가의 비계량지표 평가는 C등급(보통)을 기준으로 5개 등급(A~E)으로 구분하고, 각 기본등급보다 우수한 성과를 낸 경우 + 점수를 부여하여 9등급으로 평가하고, 지표별 가중치에 평점을 곱하여 지표별 득점을 산출함

〈표 IV-51〉 2011년도 기관장 평가의 비계량지표 9등급 평점

등 급	평 점
A ⁺	100
A ⁰	90
B ⁺	80
B ⁰	70
C ⁰	60
D ⁺	50
D ⁰	40
E ⁺	30
E ⁰	20

자료: 기획재정부, 『2011년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람(수정)』, 2011, p. 23.

라) 2014년도~2017년도¹³³⁾

- 공공기관장 경영성과 협약제가 도입된 후 첫 평가인 2014년도 기관장 평가부터 비계량지표에 대한 평가방법은 지표에 따라 2가지로 구분함
 - 공통과제 범주의 평가지표인 ‘리더십’, ‘책임경영’ 지표는 3등급평가를 실시하고, 성과과제 범주의 평가지표 중 비계량지표인 ‘중장기 전략과제’는 기관경영실적평가의 비계량 평가방법을 준용하여 9등급평가를 실시함
 - 평가지표별로 3등급평가 또는 9등급평가를 실시한 후 등급별 평점에 평가지표별 가중치를 곱하여 지표별 득점을 산출함

133) 기획재정부, 『2014년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람(수정)』, 2014, pp. 58~62를 참고하여 정리

〈표 IV-52〉 2014년도 기관장 평가 비계량지표의 3등급평가 및 9등급평가 평점

평가범주	평가지표	평가방법	등급	평 점
공통과제	<ul style="list-style-type: none"> • 리더십 • 책임경영 	3등급평가	우수	100
			보통	80
			미흡	60
성과과제	<ul style="list-style-type: none"> • 중장기 전략과제(1) • 중장기 전략과제(2) 	9등급평가	A ⁺	100
			A ⁰	90
			B ⁺	80
			B ⁰	70
			C ⁰	60
			D ⁺	50
			D ⁰	40
			E ⁺	30
			E ⁰	20

자료: 기획재정부, 『2014년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람(수정)』, 2014, p.29, p. 62를 참고하여 정리

2) 계량지표 평가방법

가) 2008~2010년도 평가¹³⁴⁾

- 주요현안과제 산출단계의 평가항목은 경영계획서 작성 대상기관의 ‘실적/적정목표치’를 계량점수화하여 평가함
 - 다만 평가결과는 점수로 공표하지 않고 이를 S~E의 6등급으로 환산하여 공표함

- 기관장 평가단이 계량실적 및 성과목표치의 적정성을 검증하여 평점을 산출하였는데,
 - ① 성과목표치가 과소목표로 판단되는 경우 및 ② 성과지표별 목표치 설정이 부적절한 경우에는 목표달성도는 무의미하므로 적정목표치로 수정하여 실적을 평가함
 - 목표치 조정의 대상은 쉽게 달성할 수 있는 과소 목표치를 설정한 경우, 또는 하나의 성과지표별 목표치가 현안과제의 성과를 대표하기에 부족한 경우
 - 자료수집이 용이한 지표만을 택하거나 달성용이성을 고려한 성과지표의 선정으로 성과지표의 대표성이 결여되거나 미흡한 사례, 목표치 설정방법 및 목표치 수준이

134) 기획재정부, 『2008년도 공공기관장 경영계획서 이행실적 평가보고서』, 2009, pp. 19~20; 『2009년도 공공기관장 경영계획서 이행실적 평가보고서』, 2010, pp.16~20; 『2010년도 공공기관장 경영계획서 이행실적 평가보고서』, 2011, pp. 17~20 등을 참고하여 정리

적절하지 않은 경우

- 계량성과지표의 과소 목표치를 적정 목표치로 수정하기 위해 먼저 ‘2. 목표치 설정의 적정성 지표’(2008년도 평가에서는 2-2 성과지표의 합리성 지표)를 아래의 기준에 따라 6등급으로 비계량 평가한 후, 그 등급을 기준으로 적정목표치 산정방법에 따라 성과목표치를 조정하였음
- 목표치 설정의 적정성을 평가하기 위한 양적 평가 기준은 5개년 실적평균, 연도별 상승률, 전년도 실적, 동종기업 유사업무의 실적자료 등이고, 질적 평가 기준은 목표수준이 중장기 목표로부터 합리적으로 도출되었는지, 환경 및 역량을 고려하여 적정 수준인지 등임

〈표 IV-53〉 기관장 평가 계량지표의 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, 또는 달성도 50% 직접 조정 ¹⁾
E	기관이 제시한 성과목표치를 200% 반영, 또는 달성도 50% 직접 조정 ¹⁾

주: 1) 2010년도 평가에서는 과소목표의 경우(“2. 목표치 설정의 적정성” D등급 또는 E등급) 기관제시 목표 대비 당해연도 실적 달성도가 2배를 초과하는 경우에는 해당 성과지표의 적정목표 대비 달성도에서 직접 50%의 달성도로 조정하였음

자료: 기획재정부, 「2010년도 기관장 경영계획서 이행실적 평가지침」, 2010, pp. 23~24를 참고하여 정리

- 주요현안과제의 계량실적이 외부전문기관에 의해 측정되는 경우 평가단이 해당 실적에 대한 적정성을 검증하였으며, 회계결산과 관련되거나 통계관리상 회계연도 말 실적관리지표는 회계연도(예: 2008년 1월~12월) 기준으로 목표치와 실적을 평가함

〈표 IV-54〉 목표대비 실적 평가방법

○ 목표대비실적 평가는 목표대실적의 비율인 목표달성도로 평가함

$$\text{목표달성도}(Y) = \text{실적} / \text{적정목표치}$$

○ 목표 성격상 목표달성도가 높을수록 경영성적이 좋은 경우(상향목표)와 낮을수록 경영성적이 좋은 경우(하향목표)로 분류할 수 있는 바 목표달성도별 평점은 각각 다음과 같이 계산함

- 다만 평점의 상한치 및 하한치는 각각 100점, 0점으로 하여 이를 초과하거나 미달하지 않도록 함

- 상향목표의 경우 점수산출법 : $Y \times 100$ 점
- 하향목표의 경우 점수산출법 : $\frac{1}{Y} \times 100$ 점

(주) : Y = 경영계획서 작성대상기간의 목표달성도

주: 기획재정부, 『2008년도 공공기관장 경영계획서 이행실적 평가보고서』, 2009, p. 19.

□ 계량 성과지표의 목표달성도 평가기준은 S~E등급까지로 나눔

〈표 IV-55〉 2009년도 기관장 평가 계량성과지표 목표달성도 평가 기준

등급	S	A	B	C	D	E
평가 기준	적정목표 대비 달성도 95% 이상	적정목표 대비 달성도 80% 이상	적정목표 대비 달성도 65% 이상	적정목표 대비 달성도 50% 이상	적정목표 대비 달성도 35% 이상	적정목표 대비 달성도 35% 미만

자료: 기획재정부, 『2009년도 공공기관장 경영계획서 이행실적 평가보고서』, 2010, p. 17.

나) 2011년도~2012년도 평가

□ 2011년도와 2012년도 기관장 평가에서는 기관 경영평가에서 평가하는 평가지표의 항목은 평가결과를 준용하고, 기관 경영평가에서 평가를 실시하지 않은 경우에는 기관 경영평가의 평가방법을 준용하여 평가를 실시함¹³⁵⁾

135) 따라서 2011년도~2012년도 기관장 평가의 계량평가방법은 기관경영평가 계량평가방법 부분을 참조

다) 2014년도 이후 평가

- 2014년도 기관장 평가부터는 기관장 평가에서 별도로 평가하는 계량지표가 없음
 - 다만 ‘재무예산관리 및 성과’와 ‘보수 및 복리후생 관리’ 지표는 기관경영실적의 해당 평가지표에 대한 가중치의 평가결과를 기관장 평가의 지표 가중치로 환산하여 평가결과를 도출함

3) 계량과 비계량이 혼합된 지표의 평가방법

가) 2008년도 평가¹³⁶⁾

- 주요현안과제의 산출단계 평가항목 중 계량지표와 비계량지표가 혼재된 경우에는 계량지표 평가방법과 비계량지표 평가방법을 각각 활용하되, 계량지표와 비계량지표에 대한 가중치를 50%씩 반영하여 평점을 산출함

※ 예시) 성과목표치의 계량달성도가 75점, 비계량달성도가 65점(보통)인 경우
⇒ 평점 = (0.5 × 75점) + (0.5 × 65점) = 37.5점 + 32.5점 = 70점

나) 2009~2010년도 평가

- 주요현안과제의 산출단계 평가항목 중 복수의 계량지표와 비계량지표가 혼재된 경우 계량지표와 비계량지표 평가방법을 각각 활용하되, 복수의 계량지표와 비계량지표에 대한 각각의 가중치를 반영하여 현안과제별 평점을 산출하도록 함¹³⁷⁾

136) 기획재정부, 「기관장 경영계획서 이행실적 평가지침」, 2008, p. 9.

137) 기획재정부, 「2010년도 기관장 경영계획서 이행실적 평가지침」, 2010, p. 25.

〈표 IV-56〉 기관장 평가 현안과제 복수의 계량 및 비계량 성과지표 평점 예시(2009~2010년도)

구분	가중치	적정 목표 대비 달성도	평가등급
현안과제 I. ○○○○○○○○			
(1) ○○○○○○○ (계량지표)	35.00%	75.50	보통(B)
(2) ○○○○○○○ (계량지표)	35.00%	82.50	우수(A)
(3) ○○○○○○○ (비계량지표)	30.00%	65.00	보통(B)
		74.80*	보통(A)

주: (1)계량지표+(2)계량지표+(3)계량지표

⇒ 평점=(0.35×75.50)+(0.35×82.50)+(0.3×65.00)=74.80

자료: 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p. 352.

4) 종합점수 산출과 평가등급

- 과제별 총점은 비계량평점 합계와 계량평점 합계를 합한 후, 이 점수를 각 현안과제에 기관이 부여한 가중치를 곱한 값으로 산정하였음¹³⁸⁾
 - 2008년도 공공기관 선진화·효율화 공통과제 vs 기관현안(고유)과제 = 50:50 비중으로 나눔
 - 2009년 이후에는 리더십 vs 기관 선진화 vs 기관 고유과제의 비중을 20:40:40으로 조정하였음
- 2008년도 평가에서는 기관고유과제 종합점수(50점)와 기관공통과제 종합점수(50점)를 합하여 기관별 최종종합점수(100점 만점)를 산출하였고, 최종종합점수는 ‘아주우수’, ‘우수’, ‘보통’, ‘미흡’의 4단계 평가등급으로 구분하였음(다만 50점 이상, 60점 미만은 ‘보통(경고)’로 구분)
 - 기관고유과제 종합점수는 기관의 주요현안과제에 대한 평가결과를 일컫는데, 주요현안과제별로 계획, 집행, 산출단계의 평가지표를 평가하여 주요현안과제별로 평점을 도출한 후, 주요현안과제별 평점에 과제별 가중치를 곱하여 현안과제 종합점수를 도출함

138) 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, pp. 352~354.

- 기관공통과제 종합점수는 선진화·경영효율화 과제에 대한 평가결과로 선진화·경영효율화 세부과제별로 평가하여 세부과제별 평점을 합산한 후 50점 만점으로 합산하여 도출함

〈표 IV-57〉 기관장 평가 2008년도 최종종합점수의 4단계 평가등급

평가등급	아주우수	우수	보통	미흡
종합점수	90점 이상	70~90점	50~70점 ¹⁾	50점 미만

주: 1) 다만 50점 이상 60점 미만은 '보통(경고)'임
 자료: 기획재정부, 『2008년도 공공기관장 경영계획서 이행실적 평가보고서』, 2009, p. 22.

- 2009년도 평가부터 평가등급을 '탁월', '우수', '양호', '보통', '미흡', '아주미흡'의 6단계로 구분하였고, 2010년도 평가에도 이 기준을 적용함
 - 2008년 평가에서 미흡에 속하는 기관장들과 보통등급의 하위에 속하는 기관장 간의 평가점수 차이가 크지 않고 보통등급의 하위에 속하는 기관장들의 개선 요구가 강하여 보통등급의 점수구간을 조정함¹³⁹⁾
 - 2009년도 평가등급구분의 당초 계획은 종합평가결과를 5등급으로 나누는 것이었으나, 평가결과에 상응하는 성과급 지급률 차등화 등 합리적인 후속조치를 위해 당초 '보통'구간(60점~80점)을 공운위의 의결을 거쳐 '양호'(70점~80점)와 '보통'(60점~70점)으로 세분화함¹⁴⁰⁾

〈표 IV-58〉 기관장 평가 2008년도 종합평가결과 분포

평가등급	아주우수	우수		보통		미흡
		80~90점	70~80점	60~70점	50~60점	
종합점수	90점 이상	80~90점	70~80점	60~70점	50~60점	50점 미만
기관 수 (비율)	0 (0%)	0 (0%)	24 (26.1%)	47 (51.1%)	17 (18.5%)	4 (4.3%)

자료: 기획재정부, 『2008년도 공공기관장 경영계획서 이행실적 평가보고서』, 2009, p. 26.

139) 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p. 353.
 140) 기획재정부 보도자료, 「2009년 공공기관 기관장 기관평가 결과 및 후속조치」, 2010.6.14.

〈표 IV-59〉 기관장 평가 최종종합점수의 6단계 평가등급(2009~2010년도)

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

자료: 기획재정부, 『2009년도 공공기관장 경영계획서 이행실적 평가보고서』, 2010, p.21.

- 2011년도와 2012년도의 기관장 평가의 등급은 ‘탁월’, ‘우수’, ‘양호’, ‘보통’, ‘미흡’, ‘아주미흡’의 6단계로 동일하나 등급 구간의 구분기준에 있어서 전년과 차이를 보임
 - 즉, 전년처럼 등급구간의 절대점수가 정해져 있는 것이 아니라 기관장 경영계약 이행실적평가 평균점수 및 표준편차 등을 활용하여 평가결과 확정시에 공운위의 심의·의결로 결정함
- 공공기관장 경영성과 협약제가 도입된 후 2014년도 기관장 평가부터는 종합평가결과를 절대평가 체제로 3등급으로 구분함

〈표 IV-60〉 2014년도 기관장 평가 최종종합점수의 3단계 평가등급

등급	수준 정의
우수 (80점 이상)	대부분의 경영영역에서 기관장의 역할 및 노력이 발휘되어 우수한 경영활동이 이루어지고 있으며, 높은 성과를 달성하고 있는 수준
보통 (60점 이상~80점 미만)	상당부분의 경영영역에서 기관장의 역할 및 노력이 발휘되어 일반적인 경영활동이 이루어지고 있는 수준
미흡 (60점 미만)	일부 경영영역에서 기관장의 역할 및 노력이 발휘되고 있지만, 성과는 다소 부족한 수준

자료: 기획재정부, 『2014년도 공공기관 경영평가편람』, 2014, p 62.

6. 기관장 평가에 따른 사후관리제도 변천

가. 정부투자기관 사장경영계약 이행실적 평가¹⁴¹⁾

- 사장평가에 대한 후속조치에는 성과상여금과 인사상 조치가 있음

141) 윤태범 외, 『공공기관 경영평가제도 변천과정 연구』, 한국조세재정연구원, 2010, pp. 95~115를 참고하여 정리

- 1999년도부터 시행된 정부투자기관 사장평가의 결과로 사장에 대한 인센티브 상여금 지급률을 결정할 때에는 사장평가의 점수뿐 아니라 기관 경영평가 점수도 함께 고려하였으며, 사장·감사·상임이사에 대한 성과상여금을 직원에 대한 성과상여금과 분리하여 별도의 산정방식으로 지급하기 시작함
 - 1999년도 평가에 따른 성과상여금은 사장, 감사, 상임이사 모두 기본연봉의 최고 100%로 하였으나, 2000년도 평가에 대한 성과상여금부터는 사장의 최고지급률은 200%로 하고, 감사의 경우는 사장에 준하여 지급하며, 상임이사의 상여금은 기본 연봉의 100% 이내에서 차등 지급함
 - 사장에 대한 성과상여금은 「정부투자기관운영위원회」에서 결정하는 반면, 감사와 상임이사에 대한 성과상여금은 정부투자기관 자체적으로 결정¹⁴²⁾

- 사장평가결과는 정부투자기관 사장경영계약서상의 성과상여금의 지급기준의 하나이며, 지급 산식은 ((정부투자기관 경영실적 최종점수) + (사장경영평가 점수)×2)÷3임
 - 다만 「정부투자기관관리기본법」에 의한 정부투자기관 경영실적의 최종 점수는 100으로 환산되어야 함
 - 지급률 산식에 활용되는 종합평가점수는 기관평가 점수와 사장평가 점수의 가중 평균 방식으로 도출함

- 산식상 지급률이 결정되었음에도 불구하고, 부진기관에 대한 경고차원에서 추후에 상여금을 미지급한 경우도 있음¹⁴³⁾

- 사장평가결과에 따른 인사상의 조치로 경영실적이 저조한 투자기관의 사장에 대하여는 정부투자기관운영위원회의 의결을 거쳐 사장해임을 건의할 수 있음¹⁴⁴⁾

142) 상임이사의 성과급 지급률 산식=(종합평가점수 - 60) / 40 × 100%
 상임이사의 성과급=기본연봉×성과급 지급률
 자료: 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p. 301(한국공기업학회, 2003, p. 175 재인용)

143) 윤태범 외, 『공공기관 경영평가제도 변천과정 연구』, 한국조세재정연구원, 2010, p. 98.

144) 기획예산처, 『1999년도 정부투자기관 사장경영평가편람』, 1999, p. 8.

〈표 IV-61〉 연도별 정부투자기관 사장평가 인센티브(1999~2006년도)

(단위: %)

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

주: 1) 종합평가점수 = (기관평가점수 + (사장평가점수 × 2)) / 3

2) 성과급 = 기본연봉 × 성과급지급률

3) 괄호 안은 최종적으로 결정된 지급률

자료: 윤태범 외, 『공공기관 경영평가제도 변천과정 연구』, 한국조세재정연구원, 2010, p. 98.

나. 「공공기관의 운영에 관한 법률」에 근거한 기관장 평가

1) 인센티브

가) 2007년도 평가(2008년 시행)¹⁴⁵⁾

□ 2007년도 기관장 경영계약 이행실적 평가결과에 따른 인센티브 성과급은 유형별로 성과급 지급한도 내에서 지급률을 결정하였음

○ 공기업1유형과 공기업2유형의 기관장은 기본연봉의 0% 이상 200% 이내, 준정부기관의 기관장은 기준연봉의 20% 이상 100% 이내에서 지급률을 결정함

145) 기획재정부 보도자료, 「기관장 계약경영제, 기타공공기관까지 확대」, 2008.6.2.

- 종전 정부투자기관인 준정부기관¹⁴⁶⁾은 공기업1유형의 성과급 지급한도를 적용하도록 함

□ 성과급 지급률은 평가순위보다는 평가점수에 따라 성과급이 차등지급되도록 성과급 지급기준을 적용함

○ 직원 및 상임이사는 경영실적 평가결과에 따라 지급률을 산정하고, 기관장은 기관장 경영계약 이행실적 평가결과에 따라 지급률을 산정함

〈표 IV-62〉 2007년도 공기업·준정부기관 기관장 평가 성과급 지급률

(단위: %)

평가대상 연도	기관 유형	지급률 산정 산식	지급률 차등폭(실지급)			
			평균	최상	최하	격차
2007	공기업1 ¹⁾	지급률하한+[(기관점수-최저점수)/ (최고점수-최저점수)]× (지급률상한-지급률하한]	119	200 (200)	0 (0)	200 (200)
	공기업2 ²⁾		105	200 (200)	0 (0)	200 (200)
	준정부기관 ³⁾		61	100 (100)	20 (20)	80 (80)

주: 1) 종전 정부투자기관, 14개
 2) 종전 정부산하기관, 10개
 3) 종전 정부투자기관인 준정부기관(대한무역투자진흥공사, 한국농촌공사, 농수산물유통공사)은 공기업1 유형의 성과급 지급한도 적용
 1. 성과급 = 기본(기준)연봉×성과급지급률
 2. 기관점수는 기관장 경영계약 이행실적 평가결과 점수임
 3. 괄호 안은 최종적으로 결정된 지급률

자료: 윤태범 외, 『공공기관 경영평가제도 변천과정 연구』, 한국조세재정연구원, 2010, p.102; 기획재정부 보도자료, 「공기업·준정부기관 '07년도 경영실적 평가결과 발표」, 2008.6.19를 참고하여 정리

나) 2008년도 평가(2009년 시행)¹⁴⁷⁾

□ 경영평가결과 등급제 취지에 맞춰 2008년도 평가에 따른 인센티브 성과급 지급률 결정방식을 평가등급을 기준으로 한 산정방식으로 변경함

○ 성과급지급률 등급을 아주우수(90이상)/우수(80이상 90미만/70이상 80미만)/보통

146) 대한무역투자진흥공사, 한국농촌공사, 농수산물유통공사 등 3개 기관

147) 기획재정부 보도자료, 「'08년도 공공기관 경영평가 결과 발표」, 2009.6.19.

(60이상 70미만/50이상 60미만)/미흡(0~50미만)의 여섯 등급으로 나누어 지급률에 차이를 둠

- 2008년도 기관장 평가에 대한 성과급은 전반적인 경기침체, 재무실적저조 등을 감안하여 예산지침상 성과급 지급 상한의 20% 수준을 삭감하는 방향으로 조정하여 실적급률을 산정함¹⁴⁸⁾
- 2009년 예산 지침상 성과급 지급한도는 공기업의 경우 직원은 월기본급의 500% 이내, 상임이사는 기본연봉의 100% 이내, 기관장은 기본연봉의 200% 이내임
 - 준정부기관¹⁴⁹⁾의 경우 직원은 기준월봉¹⁵⁰⁾의 200% 이내, 상임이사는 기본연봉의 60% 이내, 기관장은 기본연봉의 60% 이내였음
 - 다만 금융형 준정부기관인 신용보증기금, 기술보증기금, 예금보험공사, 한국자산관리공사, 한국주택금융공사, 한국예탁결제원, 수출보험공사 등은 민간 보수 수준을 감안하여 상임이사과 기관장의 성과급 지급률 상한을 기본연봉의 100% 이내로 함
- 2008년도 평가에 대한 성과급 지급률 상한의 하향 조정에 따라 공기업 직원 및 종전 정부투자기관 직원의 성과급 상한이 400% 이내가 되었고, 상임이사의 경우 공기업과 금융형 기관은 80%, 준정부기관은 48%, 기관장의 경우 공기업은 160%, 준정부기관은 48%, 금융형 기관은 80%로 조정됨

148) 1999년~2003년에도 정부투자기관 성과급 지급률을 경영실적저조, 국민정서 등을 감안하여 예산지침상 지급률 상한보다 낮은 수준으로 산정한 바 있음

149) 종전 정부투자기관이던 대한무역투자진흥공사, 농수산물유통공사, 한국농어촌공사는 공기업 유형의 성과급 지급한도를 적용함

150) 기준월봉은 연간보수*의 1/12의 60%에 해당하는 금액

* 연간보수는 기본급, 통상적 수당, 복리후생비, 고정상여금의 합계로 함

〈표 IV-63〉 2008년도 기관장 평가 성과상여급 지급률

평가대상 연도	기관 유형	지급률 산정 산식	지급률 차등폭(실지급)			
			평균	최상	최하	격차
2008	공기업	S(200%) A(160%) B(120%) C(80%) D(40%) E(0%)	-	200 (160)	0 (0)	200 (160)
	준정부기관 (금융형제외)	S(60%) A(48%) B(36%) C(24%) D(12%) E(0%)	-	60 (48)	0 (0)	60 (48)
	금융형기관	S(100%) A(80%) B(60%) C(40%) D(20%) E(0%)	-	100 (80)	0 (0)	100 (80)

- 주: 1. 성과급 = 기본(기준)연봉×성과급지급률
 2. 지급률 차등폭(실지급) 항목의 괄호 안은 최종적으로 결정된 실지급률
 3. 준정부기관 중 금융형기관은 민간보수수준을 감안, 기본연봉의 100%를 상한으로 함
 4. 평균 자료 미비

자료: 윤태범 외, 『공공기관 경영평가제도 변천과정 연구』, 한국조세재정연구원, 2010, pp. 103~104.

다) 2009년도 이후 평가¹⁵¹⁾

□ 2009년도 이후 기관장 평가의 성과급은 기관장 평가(50%)와 기관 경영평가(50%)점수를 합산하여 성과급 지급률을 산정하였음

○ ‘아주 미흡’ 등급을 받은 기관장에게는 성과급을 미지급¹⁵²⁾하고, 2년 연속 경고를 받은 기관장은 성과급의 50%를 삭감하여 지급함¹⁵³⁾

151) 기획재정부 보도자료, 「2009년 공공기관 기관장 기관평가 결과 및 후속조치」, 2010.6.14.

152) 근거: 「2009년도 기관장 경영계획서 이행실적 평가지침」

153) 근거: 「공기업·준정부기관 기관장 표준경영계획서」 제14조(성과급) ③ 기관장이 법 48조 제8항 및 제22조 제1항에 따른 사유로 인하여 퇴임하는 경우에는 퇴임일이 속하는 사업연도의 성과급은 지급하지 아니하며, 직전연도의 경영실적 평가에 따른 성과급은 50%를 감액하여 지급한다.

- 기관장 경영계획서 이행실적 평가 대상이 아닌 기관장은 기관 평가결과를 기준으로 성과급을 지급함
- 기관장 평가 점수를 기관평가 기준점으로 표준화한 후 50% 가중치로 합산하여 종합점수를 산출하고 기관 평가와 동일한 등급구간을 적용함
 - 다만 자율경영계획서 이행실적 평가대상 기관장은 표준화를 하지 않고 원점수를 기관평가결과와 합산하여 종합점수를 산출함

• 종합점수 = 기관장 평가(50%) + 기관 경영 평가(50%)
 ※ $A' = \frac{A - \text{기관장평균}}{\text{기관장의 표준편차}} \times \text{기관표준편차} + \text{기관평균}$
 (A는 기관장 점수, A'는 표준화 후 기관장 점수)

- 성과급지급률 상한을 20% 하향 조정하였던 2008년도 평가와 달리 2009년도 성과급부터는 성과급 지급한도를 정상화하여 예산지침상 성과급 지급한도를 기준으로 지급함
 - 공기업의 경우 기관장의 성과급 지급한도는 기본연봉의 200%이고, 준정부기관은 60%, 금융형기관의 경우 민간보수수준을 감안하여 기본연봉의 100%를 지급상한으로 설정

〈표 IV-64〉 기관장 평가 성과상여금 지급률(2009~2010년도)

평가등급	S (탁월)	A (우수)	B (양호)	C (보통)	D (미흡)	E (아주미흡)
• 공기업	200	160	120	80	40	0
• 준정부기관	60	48	36	24	12	0
• 금융형 준정부기관	100	80	60	40	20	0

주: 1. 종합점수 = 기관장 평가(50%) + 기관평가(50%)
 2. 준정부기관 중 금융형기관은 민간보수수준을 감안, 기본연봉의 100%를 상한으로 함
 3. 기관장의 기본연봉=기본급+고정수당+실적수당+급여성 복리후생비
 (경영평가 성과급, 기타 성과상여금 등은 제외)
 자료: 내부자료

- 2010년도 평가까지는 평가결과가 '아주 미흡'인 경우에만 성과급을 미지급함

□ 2011년도 기관장 평가부터는 종합점수가 'D(미흡)'등급 이하에 해당하는 기관장은 성과급을 미지급하고, 종합점수가 'C(보통)'등급 이상인 경우에도 2년 연속 경고를 받은 기관장은 성과급을 50%를 삭감하여 지급하는 것으로 성과급 지급기준을 강화하였음

〈표 IV-65〉 기관장 평가 성과상여금 지급률(2011~2012년도)

평가등급 기관유형	S (탁월)	A (우수)	B (양호)	C (보통)	D(미흡) ~ E(아주미흡)
• 공기업	200	160	120	80	0
• 준정부기관	60	48	36	24	0
• 금융형 준정부기관	100	80	60	40	0

주: 1. 종합점수 = 기관장 평가(50%) + 기관평가(50%)
 2. 준정부기관 중 금융형기관은 민간보수수준을 감안, 기본연봉의 100%를 상한으로 함
 3. 기관장의 기본연봉=기본급+고정수당+실적수당+급여성 복리후생비
 (경영평가 성과급, 기타 성과상여금 등은 제외)

자료: 내부자료

□ 예산지침상 경영평가급 지급한도가 변경되어 2013년도 평가부터는 기준에 따라 기관장 평가 성과급을 지급함

○ 다만 2014년 기관장 경영성과협약제 도입에 따른 제도개선으로 기관장 평가 결과와 경영평가 성과급을 연계하지 않기로 하였으므로, 기관장 성과상여금 지급률 결정의 기준은 기관경영평가 결과임¹⁵⁴⁾

- 즉, 더 이상 경영평가 성과상여금을 기관장 평가 사후조치의 수단으로 사용하지 않으며, 연임여부 등 인사참고 자료로만 활용함

○ 'C(보통)'등급 이상을 받은 기관에 등급별·유형별로 성과급을 차등 지급함

〈표 IV-66〉 기관장 성과상여금 지급률(2013~2015년도)

평가등급 기관유형	S (탁월)	A (우수)	B (양호)	C (보통)	D(미흡) ~ E(아주미흡)
• 공기업	120	96	72	48	0
• 준정부기관	60	48	36	24	0

주: 1. 2013년도 평가부터 기관장 성과급 지급률 산정에 기관장 평가결과는 반영되지 않고 기관평가결과만을 반영하여 지급함
 2. 기관장의 기본연봉(공공기관 임원 보수지침) = 기본급+고정수당+실적수당+급여성 복리후생비
 *경영평가 성과급, 기타 성과상여금 등은 제외

자료: 내부자료

154) 기획재정부 보도자료, 「공공기관 합리화 정책방향 수립」, 2013.7.8.

□ 2016년도 평가결과에 따른 후속조치로써의 성과급 지급은 기관장 평가 결과가 아닌 기관평가결과의 후속조치로 지급하며, 예년과 달리 성과급을 종합등급뿐만 아니라 범주별 등급과도 연계하여 지급률을 결정함

○ 종합등급 또는 범주별(경영관리, 주요사업) 등급이 '보통(C)'등급 이상인 기관에 대해 경영평가 성과급을 등급별·유형별로 차등하여 지급함¹⁵⁵⁾¹⁵⁶⁾

〈표 IV-67〉 2016년도 기관장 경영평가 성과급 지급률

구분		S	A	B	C	D ~ E
• 공기업	총 합	60	48	36	24	-
	경영관리	30	24	18	12	-
	주요사업	30	24	18	12	-
• 준정부기관	총 합	30	24	18	12	-
	경영관리	15	12	9	6	-
	주요사업	15	12	9	6	-

주: 1. 2013년도 평가부터 기관장 성과급 지급률 산정에 기관장 평가 결과는 반영되지 않고 기관 평가결과만을 반영하여 지급함

2. 기관장의 2016년도 기본연봉을 기준으로 지급

자료: 기획재정부 보도자료, 「2016년도 공공기관 경영실적 평가결과 확정」, 2017.6.16.

2) 인사조치

□ 2008년도 기관장 평가부터 기관장의 책임경영을 확보하기 위해 평가결과를 해임건의 등 인사 조치와 연계하였음

○ 기관장 평가 결과 최하 등급을 받은 경우 임면권자에게 해임을 건의할 수 있고, 차하 등급을 받은 경우 경고조치하며 차하 등급을 2회 연속 받은 경우에는 해임건의를 할 수 있도록 함

○ 연도별도 평가등급 체계 및 용어에 차이가 있음

– 2008년도에는 최하 등급인 '미흡' 등급을 받은 경우 임면권자에게 해임을 건의할 수 있고, 기관장 평가 결과가 '보통'인 기관 중에서 세부등급으로 보면 차하 등급인 60점 미만인 '보통(경고)'로서 2회 연속 '보통(경고)' 등급을 받는 경우에는 해임을 건의할 수 있도록 함

155) 기획재정부 보도자료, 「2016년도 공공기관 경영실적 평가결과 확정」, 2017.6.16.

156) 성과급 지급 가중치: 종합등급 50%, 경영관리 25%, 주요사업 25%

- 2009년도 이후에는 종합평가 결과가 최하등급인 '아주미흡'인 경우 임면권자에게 해임건의를 하고, 차하등급인 '미흡'인 경우 경고조치하며, 2년 연속 '경고'인 경우 해임건의를 할 수 있도록 함

- 2008년도 기관장 평가 결과가 '미흡'등급으로 해임건의를 받은 기관은 영화진흥위원회, 한국산재의료원, 한국소비자원, 한국청소년수련원임
 - 성과가 부진한 기관장 17명(50점이상 ~ 60점미만)에 대해서 경고조치하고, 다음 평가에서 다시 경고를 받을 경우 해임건의하도록 함
- 2009년도 평가부터 종합평가 결과가 '아주미흡'인 경우 임면권자에게 해임건의를 하고 '미흡'인 경우 경고조치하며, 2년 연속 '경고'인 경우 해임건의를 할 수 있도록 하였음¹⁵⁷⁾
 - 2009년도 평가에서 '아주미흡'등급을 받은 한국시설안전공단의 기관장을 해임건의함
 - 국민체육진흥공단, 국제교류재단, 대한석탄공사의 경우도 평가 결과가 2년 연속 '경고'로 해임건의가 가능하나, 대상자가 현재 현직에 없어 해임건의 실익이 없어 경고조치 후 성과급만 감액 지급함
- 2010년도 기관장 평가 결과 한국노인인력개발원, 한국방사성폐기물관리공단, 한국어촌어항협회 기관장에 대해 해임건의함
 - 해임건의 대상 3명 중 한국노인인력개발원은 '아주미흡' 등급이고, 한국방사성폐기물관리공단과 한국어촌어항협회의 기관장은 2년 연속 경고등급을 받고 현직에 있는 기관장임
 - 2년 연속 경고를 받은 기관장 중 한국사학진흥재단 이사장은 이직(2011년 3월 1일)으로 해임건의 실익이 없음
- 2011년도 기관장 평가에서 '아주 미흡' 등급을 받은 축산물위해요소중점관리기준원, 한국해양수산연수원 기관장을 해임건의하였음

157) 근거: 「기관장 경영계획서 이행실적 평가지침」

*기관장 표준경영계약서상 동 지침과 다른 부분은 동 지침을 적용함

- 2012년도 평가결과 ‘아주 미흡(E)’ 등급을 받은 대한석탄공사, 한국원자력안전기술원의 기관장을 해임건의함
- 2014년부터 ‘공공기관장 경영성과 협약제’가 전면 도입됨에 따라 기관장 평가는 임기 중 1회 평가하는 것으로 변경됨
 - 2013년도 기관장 평가는 평가대상이 없어 실시하지 않음
 - 또한 기관장 경영성과협약 이행실적 평가결과는 경영평가 성과급과 연계하지 않을 뿐만 아니라, 기관장 연임 여부 등 인사 참고자료로만 활용함
 - 2013년도 이후 평가 결과 사후조치로 발표되는 기관장 해임건의 및 경고는 기관장 평가에 대한 사후조치가 아닌 기관 경영평가에 대한 사후조치의 수단으로 활용됨¹⁵⁸⁾

〈표 IV-68〉 기관장 평가 결과 인사조치 대상 기관(2008~2012년도)

평가대상 연도	평가대상	경고	해임건의	해임건의 대상
2008년	92명	17명	4명	영화진흥위원회, 한국산재의료원, 한국소비자원, 한국청소년수련원
2009년	96명	19명	1명	한국시설안전공단
2010년	96명	8명	3명	한국노인인력개발원, 한국방사성폐기물관리공단, 한국어촌어항협회
2011년	70명	6명	2명	축산물위해요소중점관리기준원, 한국해양수산연수원
2012년	96명	16명	2명	대한석탄공사, 한국원자력안전기술원

- 주: 1. 1984년 공공기관 경영평가제도 도입 이후 2008년까지 해임건의한 사례는 2001년 대한광업진흥공사 1건에 불과함
2. 종전까지 매년 시행하던 기관장 평가가 2014년 기관장 경영성과 협약제의 전면 시행됨에 따라 공공기관 기관장은 임기 중 1회 평가를 받는 것으로 변경. 따라서 2013년도 기관장 평가대상이 없어 2013년도 기관장 평가는 실시하지 않음
3. 2014년 기관장 경영성과협약제의 전면시행에 따라 기관장 평가결과는 연임 여부 등 인사 참고자료로만 활용하기로 함. 따라서 2013년도 평가결과 이후의 기관장 해임건의 및 경고는 기관 경영평가결과에 대한 사후조치임
4. 2010년도, 2011년도, 2012년도 평가대상 인원에 자율경영계획서 이행실적 평가 대상은 포함하지 않음

자료: 기획재정부 보도자료(2009~2013), 「2008~2012년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가결과」 참고하여 정리

158) 따라서 2013년도 이후 기관장 해임건의 및 경고는 기관장 평가 사후조치가 아니므로 별도로 정리하지 않음

3) 기타 사후조치

- 실적보고서 및 그 첨부서류 등을 제출하지 아니하거나 거짓으로 작성·제출한 경우에는 관련되는 지표를 '0점'으로 처리하고, 해당 기관장의 성과급도 허위 또는 오류에 대한 책임 정도를 감안하여 공운위 심의·의결을 거쳐 당초 결정된 수준보다 삭감할 수 있음을 규정하고 있음¹⁵⁹⁾

7. 자율경영 기관평가

가. 자율경영계획서 이행실적평가 개요

- 정부는 공공기관에 자율 및 책임경영이 확산되는 계기를 마련하기 위하여 2010년 1월부터 '공공기관 경영자율권 확대 시범사업'(2009.12.12. 공공기관운영위원회 의결)을 추진함¹⁶⁰⁾
 - 기관장에게 경영의 자율권을 부여하고, 성과목표의 달성 결과에 따른 인센티브 체계를 마련하여 기관장의 책임성을 확보하는 데 목적이 있음
 - 자율권 확대를 통하여 경영효율성 제고, 대국민서비스 품질 향상 등 공기업 운영 전반의 효율성 증대의 효과를 기대¹⁶¹⁾
- 기획재정부는 선정된 경영자율권 확대 기관들의 자율권 확대의 효과를 점검하고, 경영실적을 사후적으로 평가하기 위해 '자율경영계획서 이행실적 평가'를 실시함
 - 경영자율권 대상 기관은 2010~2013년 기간 동안 매년 선정하였으며, 자율경영계획서 이행실적 평가는 2010년도, 2011년도, 2012년도를 대상으로 실시

159) 기획재정부, 『2012년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람(수정)』, 2012, p. 58.

160) 기획재정부 보도자료, 「인천공항공사, 기업은행, 가스공사, 지역난방공사 경영자율권 확대 시범기관으로 선정」, 2009.12.29.

161) 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(II)』, 한국조세재정연구원, 2013, p. 361.

나. 자율경영계획서 이행실적평가 대상

- 「공공기관 경영자율권 확대 시범사업 추진계획안」에 따라 기획재정부는 2009년 12월 11일~21일(11일간) 「경영자율권 확대 공공기관」 선정을 위한 공모를 실시하였고, 그 결과 인천공항공사, 기업은행, 가스공사, 지역난방공사 등 4개 기관이 2010년도 경영자율권 확대 시범기관으로 선정되었으며, 평가대상기간은 2010년 1월 1일~2010년 12월 31일임¹⁶²⁾
 - 자율권 확대 공모에 15개 기관이 응모하여 1차 심사결과 6개 기관이 선정되었으나, 한국전력공사와 한국수자원공사는 원전수출·4대강살리기사업 등 국책사업 추진 등의 사유로 최종 선정에서 제외됨¹⁶³⁾
- 2011년도 경영자율권 대상은 기존의 4개 기관의 기관장과 2010년 12월에 추가로 선정된 한국공항공사, 한국산업은행 등 2개 기관의 기관장을 포함하여 6개 기관의 기관장이고, 평가대상기간은 2011년 1월 1일~2011년 12월 31일임¹⁶⁴⁾
 - 기존 4개 기관은 2010년도 이행실적 평가결과(2011년 5월 발표) ‘우수’ 등급으로 평가되어 경영자율권을 지속
- 2012년도 경영자율권 확대사업 대상기관은 인천국제공항공사, 한국공항공사, 한국가스공사, 한국지역난방공사 등 4개 기관임¹⁶⁵⁾
 - 2011년도 자율경영계획서 이행실적 평가결과 6개 대상기관 모두 ‘우수’ 등급을 받아 자율경영권 지속 대상임
 - 다만 2012년에 중소기업은행, 한국산업은행이 공공기관에서 지정 해제되어 경영자율권 사업대상에서 제외됨

162) 기획재정부 보도자료, 「인천공항공사, 기업은행, 가스공사, 지역난방공사 경영자율권 확대 시범기관으로 선정」, 2009.12.29.

163) 기획재정부 보도자료, 「인천공항공사, 기업은행, 가스공사, 지역난방공사 경영자율권 확대 시범기관으로 선정」, 2009.12.29.

164) 기획재정부 보도자료, 「경영자율권 공공기관 2012년 자율경영계획서 마련」, 2012.1.13.

165) 기획재정부 보도자료, 「경영자율권 공공기관 2012년 자율경영계획서 마련」, 2012.1.13.

- 2013년도 경영자율권 확대사업 대상기관은 인천국제공항공사, 한국공항공사, 한국가스공사, 한국지역난방공사, 부산항만공사 등 5개 기관임¹⁶⁶⁾
- 인천국제공항공사, 한국공항공사, 한국가스공사, 한국지역난방공사 등 기존 4개 기관은 2011년도 이행실적 평가결과(2012년 6월 발표) '우수' 등급으로 평가되어 경영자율권을 지속함
- 부산항만공사는 2013년 자율권 확대 기관으로 신규 선정

〈표 IV-69〉 경영자율권 대상 기관(2010~2013년)

평가대상 연도	기관 수	대상 기관
2010	4개	인천국제공항공사, 중소기업은행, 한국가스공사, 한국지역난방공사
2011 ¹⁾	6개	인천국제공항공사, 중소기업은행, 한국가스공사, 한국지역난방공사, 한국공항공사, 한국산업은행
2012 ²⁾	4개	인천국제공항공사, 한국가스공사, 한국지역난방공사, 한국공항공사
2013 ³⁾	5개	인천국제공항공사, 한국가스공사, 한국지역난방공사, 한국공항공사, 부산항만공사

주: 1) (11년) 한국공항공사, 한국산업은행 신규기관으로 추가
 2) (12년) 한국산업은행, 중소기업은행이 공공기관 지정해제로 제외
 3) (13년) 부산항만공사 신규기관으로 추가

자료: 기획재정부 보도자료, 「자율경영 공공기관, 자율권을 기반으로 탁월한 성과 달성」, 2012.5.8, 「경영자율권 공공기관 '13년 자율경영계약 체결」, 2013.2.15를 참고하여 정리

다. 경영자율권의 내용¹⁶⁷⁾

- 경영자율권 확대 사업으로 기관이 가지게 되는 자율권은 크게 인력운영의 자율권, 조직운영의 자율권, 예산운영의 자율권으로 나눌 수 있음
- 각 자율권의 세부내용은 기관별로 상이하며, 기관의 요구에 따라 부여되는 자율권의 분야가 다를 수 있음¹⁶⁸⁾
 - 경영자율권 확대사업 첫해인 2010년에 기업은행이 예산운영의 자율권을 요청하

166) 기획재정부 보도자료, 「경영자율권 공공기관 '13년 자율경영계약 체결」, 2013.2.15.
 167) 기획재정부 보도자료, 「인천공항공사, 기업은행, 가스공사, 지역난방공사 경영자율권 확대 시범기관으로 선정」, 2009.12.29를 참고하여 정리
 168) 김지영·허경선, 『공공기관 경영자율권 확대사업의 현황 및 정책방향』, 한국조세재정연구원, 2010, p. 67.

지 않았고, 다음해인 2011년에 지역난방공사가 인력운영의 자율권을 요청하지 않은 것을 제외하고는 경영자율권 확대기간 동안 모든 기관이 3가지 분야의 자율권을 모두 요청하여 적용하였음

- 인력운영의 자율권은 해외개발이나 신규사업 등의 추진을 위한 인력을 자율경영계약서에 명시된 범위 내에서 자율적으로 증원할 수 있음
 - 2010년도 시범기관에 선정된 4개 기관 모두 인력운영 자율권 부여
 - 인천공항은 미래전략사업 추진 등을 위해 정원의 5% 범위 내에서 증원 가능
 - 기업은행은 정원의 10% 범위 내에서 증원 가능
 - 가스공사는 해외자원개발 인력 증원 및 파견인력에 별도 정원을 인정
 - 지역난방공사는 증원 소요의 일부에 대한 사전 채용 권한을 부여함

- 조직운영의 자율권은 기관 내에 조직을 신설하고 직위나 직급을 운영하기 위하여 기존에 필요했던 주무부처와의 협의, 결재 과정을 없애고 기관이 조직 구성에 대한 자율권임¹⁶⁹⁾
 - 조직운영의 자율권은 상위직(임원포함) 비율이 증가되지 않는 범위 내에서 허용
 - 2010년도 시범사업에서 인천공항공사와 기업은행은 직위와 직급의 자율 운영권을 가지고, 가스공사와 지역난방공사는 조직 신설 및 직위·직급의 자율 운영권을 가짐

- 예산운영의 자율권은 기본적으로 인건비 또는 인센티브 등과 관련되어 있으며, 기존의 공공기관 예산운영지침에서 벗어나 부가적인 급여 체계 또는 인센티브 체계를 수립할 수 있게 함으로써 기업 운영의 효율성을 제고하기 위한 것임¹⁷⁰⁾
 - 2010년 인천공항공사와 지역난방공사는 초과이익 및 원가절감의 10%를 인센티브 재원으로 활용할 수 있게 되었고, 가스공사는 해외사업 전문 인력에 대해서 별도 급여체계를 적용할 수 있게 됨
 - 인센티브는 평가결과 우수기관에 한해 지급 상한(월봉의 100%) 이내에서 지급

169) 김지영·허경선, 『공공기관 경영자율권 확대사업의 현황 및 정책방향』, 한국조세재정연구원, 2010, p. 67.

170) 김지영·허경선, 『공공기관 경영자율권 확대사업의 현황 및 정책방향』, 한국조세재정연구원, 2010, p. 68.

〈표 IV-70〉 경영자율권 확대 기관과 일반 공공기관의 비교

	경영자율권 세부내용	일반 공공기관
인력	<ul style="list-style-type: none"> • 해외사업 및 신규사업의 추진을 위한 인력 증원 	<ul style="list-style-type: none"> • 원칙적으로 정원과 현원을 일치(2010.1.1. 현재 현원이 직제상 정원을 초과하는 기관은 2012년 말까지 초과인원 해소)하고, 인력증원을 하고자 하는 경우, 주무기관의 장을 거쳐 기획재정부 장관과 사전협의하고, 반드시 이사회의 의결을 거친 후 시행 • 인력증원소요 발생 시 자체 기능조정 또는 인력의 재배치로 해소 • 인력증원은 다음연도 예산에 먼저 반영한 후 예산의 범위 내에서 추진
조직	<ul style="list-style-type: none"> • 조직신설, 직위·직급 자율 운영¹⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 확대를 하고자 하는 경우, 주무기관의 장을 거쳐 기획재정부 장관과 사전협의하고, 반드시 이사회의 의결을 거친 후 시행 • 기구신설·확대 필요 시 자체 기능조정 또는 인력의 재배치로 해소 • 기구 확대는 다음연도 예산을 먼저 반영한 후 예산의 범위 내에서 추진
예산	<ul style="list-style-type: none"> • 초과이익·원가절감의 10% 인센티브 재원 활용 (월봉의 100% 한도) • 해외사업 전문 인력에 대한 별도 급여체계 적용 	<ul style="list-style-type: none"> • 일반적으로 공공기관의 장은 예산편성권을 가지나, 정부의 예산편성지침과 예산집행지침에 따라 편성하여야 함 • 각 공공기관은 예산편성 시에 예비비에 계상한 범위 내에서 성과급을 지급함 • 예비비에 계상할 성과상여금의 재원조성 방안 및 기본연봉, 월기본급 등의 산정방식에 대하여는 기획재정부와 협의하여 정함

주: 1) 직위·직급의 자율 운영은 상위직(임원포함) 비율이 증가하지 않는 범위에서 추진
 자료: 기획재정부 보도자료, 「자율경영 기관장, 성과목표 대폭 올리고 민영화 실적도 평가한다」, 2011.4.1; 김지영·허경선, 『공공기관 경영자율권 확대사업의 현황 및 정책방향』, 한국조세재정연구원, 2010, p. 68을 참고하여 정리

〈표 IV-71〉 기관별 경영자율권 확대 내용(2010~2011년)

	2010년 기관별 경영자율권 확대 내용	2011년 기관별 경영자율권 확대 내용
인력 ⁴⁾	(인천공항) 미래전략사업 추진 등을 위해 정원의 5% 범위 내에서 증원 (기업은행) 정원의 10% 범위 내에서 증원 (가스공사) 해외자원개발 인력 증원 및 파견 인력 별도 정원 인정 (지역난방) 증원 소요의 일부에 대한 사전 채용 권한 부여	(인천공항) 정원의 5% 범위 내 증원 및 직급배정 등 자율적 운영 (기업은행) 2011년도 정원은 7,522명으로 운영(160명 증원) (가스공사) 당해연도 정원의 2% 범위 내에서 협의 후 운영, 해외법인에서 급여를 지급받는 해외파견직원 별도 정원 인정 (한국공항) 정원의 5% 범위(60명 한도) 증원 (산업은행) 2011년도 정원을 2,321명으로 증원(160명 증원)
조직	(인천공항) 직위·직급 자율 운영 (기업은행) 직위·직급 자율 운영 (가스공사) 조직신설, 직위·직급 자율 운영 (지역난방) 조직신설, 직위·직급 자율 운영	(인천공항) 총정원 범위 내 인력·조직 자율 운영 (기업은행) 직급 간 인력운용의 자율권 부여 (가스공사) 총정원 범위 내 국내외 사업관련 조직의 자율적 구성 및 운영 (지역난방) 직급별 정원 내 조직 자율 운영 (한국공항) 정원 범위 내 인력·조직 자율 운영 (산업은행) 직위군별 인력 자율운용
예산	(가스공사) 해외자원개발 전문인력에 대한 별도 급여 체계 운영 (인천공항) 성과목표 초과이익의 10%를 인센티브로 지급 (지역난방) 성과목표 초과이익(또는 원가절감)의 10%를 인센티브로 지급	(인천공항) Outstanding target ¹⁾ 달성 시 초과이익의 10%를 인센티브로 활용 (기업은행) 도전적인 성과목표 ²⁾ 달성 시 초과이익의 10%를 인센티브로 활용 (가스공사) 해외사업 전문인력에 대한 별도 급여체계 적용 (지역난방) 목표영업이익(10%) 초과 달성 시 초과달성금액의 10% 범위 내에서 인센티브 재원으로 활용 (한국공항) 성과목표 ³⁾ 110% 초과 달성 시 초과이익의 10%를 인센티브 재원으로 활용 (산업은행) 성과목표 ³⁾ 110% 초과 달성 시 초과분 이익의 10% 범위 내에서 인센티브 지급

주: 1) 직원당 EBITDA 목표대비 5% 상향(Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization=영업이익+감가상각비+무형자산상각비)

2) 1인당 총전이익 목표대비 5% 상향

3) 직원 1인당 영업이익

4) 직위·직급의 자율 운영은 상위직(임원포함) 비율이 증가하지 않는 범위에서 추진

자료: 기획재정부 보도자료, 「인천공항공사, 기업은행, 가스공사, 지역난방공사 경영자율권 확대 시범기관으로 선정」, 2009.12.29; 「자율경영 기관장, 성과목표 대폭 올리고 민영화 실적도 평가한다」, 2011.4.1을 참고하여 정리

〈표 IV-72〉 기관별 경영자율권 확대 내용(2012~2013년)

	2012년 기관별 경영자율권 확대 내용	2013년 기관별 경영자율권 확대 내용
인력 ⁶⁾	(인천공항) '11년 정원대비 '12년에 69명(필수인력 60명 포함) 증원 (한국공항) '11년 정원대비 '12년에 37명(필수인력 없음) 증원 (가스공사) '11년 정원대비 '12년에 109명(필수인력 81명 포함) 증원 ¹⁾ , 해외법인에서 급여를 지급받는 해외파견직원은 총정원에서 제외하여 별도인력으로 운영 (지역난방) '11년 정원대비 '12년에 83명(필수인력 71명 포함) 증원	(인천공항) '12년 정원대비 '13년에 107명 증원 (한국공항) '12년 정원대비 '13년에 63명 증원 (가스공사) '12년 정원대비 '13년에 226명 증원, 해외법인에서 급여를 지급받는 해외파견직원은 총정원에서 제외하여 별도인력으로 운영 (지역난방) '12년 정원대비 '13년에 123명 증원 (부산항만) 신규 선정대상 기관인 점을 고려하여 자율정원 3% 인정
조직	(인천공항) 총정원 범위 내 인력·조직운영 자율권 (한국공항) 총정원 범위 내 인력·조직운영 자율권 (가스공사) 총정원 범위 내 국내외 사업관련 조직의 자율적 구성 및 운영 (지역난방) 총정원 범위 내 인력·조직운영 자율권	(인천공항) 총정원 범위 내 인력·조직운영 자율권 (한국공항) 총정원 범위 내 인력·조직운영 자율권 (가스공사) 총정원 범위 내 국내외 사업관련 조직의 자율적 구성 및 운영 (지역난방) 총정원 범위 내 인력·조직 운영 자율권 (부산항만) 총정원 범위 내 인력·조직 운영 자율권
예산	(인천공항) 평가등급 우수이고, 도전적인 성과목표 ²⁾ 달성 시 초과이익의 10% ³⁾ 를 인센티브 재원으로 활용 (한국공항) 평가등급 우수이고, 도전적인 성과목표 ²⁾ 달성 시 초과이익의 10% ³⁾ 를 인센티브 재원으로 활용 (가스공사) 해외사업 전문인력에 대한 별도 급여체계 적용 (지역난방) 평가등급 우수이고, 도전적인 성과목표 ⁴⁾ 달성 시 초과이익의 10%를 인센티브 재원으로 활용	(인천공항) 평가등급 우수이고, 도전적인 성과목표 ²⁾ 달성 시 초과이익의 10% ³⁾ 를 인센티브 재원으로 활용 (한국공항) 평가등급 우수이고, 도전적인 성과목표 ²⁾ 달성 시 초과이익의 10% ³⁾ 를 인센티브 재원으로 활용 (가스공사) 해외사업 전문인력에 대한 별도 급여체계 적용 (지역난방) 평가등급 우수이고, 도전적인 성과목표 ⁵⁾ 달성 시 초과달성금액의 30% ²⁾ 를 인센티브 재원으로 활용 (부산항만) 평가등급 우수이고, 도전적인 성과목표 ¹⁾ 달성 시 초과이익의 10% ²⁾ 를 인센티브 재원으로 활용

주: 1) 기증원 17명 제외
 2) 매출액순이익률 목표대비 10% 상향
 3) 월기본급 100% 상향
 4) 매출액대비 영업이익률 목표대비 5% 상향
 5) 매출액대비 제조원가비율 목표대비 5% 상향
 6) 직위·직급의 자율 운영은 상위직(임원포함) 비율이 증가하지 않는 범위에서 추진

자료: 기획재정부 보도자료, 「경영자율권 공공기관 '13년 자율경영계약 체결」, 2013.2.15. 등을 참고하여 정리

라. 평가지표

1) 2010년도 평가

가) 부문별 평가지표 구성 및 가중치

- 2010년도 평가체계는 ‘평가부문-평가지표-세부평가내용-착안사항’의 4단계로 구성되며, 평가부문은 평가대상 기관장의 경영능력 및 성과를 측정할 수 있도록 ‘고유성과과제-공통과제’의 2개 부문으로 구성됨
- 자율책임경영 확대라는 제도의 취지상 고유성과과제의 실적 달성도에 따른 계량 평가를 기본으로 하되, 최소한의 정부정책 준수 유도를 위해 공통과제를 가감항목으로 운용

〈표 IV-73〉 2010년도 자율경영계획서 이행실적평가 부문별 평가내용

평가부문	주요평가내용
고유성과과제	기관 설립목적에 맞는 기관고유 사업 중 자율경영계획서를 통해 달성하고자 제시한 성과목표치의 달성도를 평가
공통과제	경쟁도입·증시상장 등 기발표된 공공기관 선진화 과제, 노사관계 선진화의 추진을 위한 노력과 실적, 자율권 운영의 적정성을 평가

자료: 내부자료

- 각 평가부문은 평가지표별로 구분하여 평가하고, 평가지표는 평가하고자 하는 세부평가내용 및 착안사항을 기준으로 평가
- 고유성과과제부문의 가중치는 100점이며 기관별로 사전에 제시된 3~4개의 성과목표와 이에 부여된 지표별 가중치에 따라 100점 만점으로 평가함
- 공통과제부문은 가감항목으로 운영하며 ‘공공기관 선진화’, ‘노사관계 선진화’, ‘자율권 운영의 적정성’ 등 3개의 평가지표로 구성하되 각 지표에 대한 평가결과에 따라 총점에서 일정 점수를 가감함

〈표 IV-74〉 2010년도 자율경영계획서 이행실적 평가 평가부문 및 지표체계

평가부문	고유성과과제	공통과제	
가중치	100	가감방식 (각각 +1.5~△6점/ 최대 +3~△12점)	차감방식 (0~△3점)
평가 지표	• 기관별로 既 선정된 3~4개의 성과목표 (성과목표별 가중치 부여)	• 공공기관 선진화 • 노사관계 선진화	• 자율권 운영의 적정성

자료: 내부자료

나) 부문별 세부평가내용 및 착안사항

- 고유성과과제부문은 기관별 고유성과과제가 계획대로 충실히 달성되었는지 평가하기 위해 성과목표달성도를 자율경영계획서의 성과목표치 대비 실적을 평가함

〈표 IV-75〉 2010년도 자율경영계획서 이행실적 평가 고유성과과제 평가지표 및 내용

평가지표	세부평가내용 및 착안사항	평가방법	가중치
성과목표치 달성도	(1) 고유성과과제가 자율경영계획서대로 충분히 달성되었는가? • 성과목표치 대비 실적 달성도	계량평가	100
계			100

자료: 내부자료

- 2010년도 평가에서 공통과제는 공공기관 선진화, 노사관계 선진화 및 자율권운영의 적정성을 평가
 - 공공기관 선진화는 기능조정, 증시상장 등 공공기관 선진화를 위한 노력 및 성과를 평가
 - 가스공사는 2010년까지 국내 가스시장에 경쟁을 도입해야 하며, 인천공항공사와 지역난방공사는 2010년 증시상장을 공통목표로 부여받음¹⁷¹⁾
 - 노사관계 선진화는 합리적이고 적법한 노사관계 구축을 위한 노력과 의지 및 단체협약 내용과 그 개선도를 평가함

171) 김지영·허경선, 『공공기관 경영자율권 확대사업의 현황 및 정책방향』, 한국조세재정연구원, 2010, p. 70.

- 단 노조가 없는 기관도 노사협의회 운영의 합리성 등을 평가

○ 자율권 운영의 적정성은 자율권 운영의 합리성 및 자율권 범위의 초과 여부를 평가함

〈표 IV-76〉 2010년도 자율경영계획서 이행실적 평가 공통과제 평가지표 및 내용

평가지표	세부평가내용 및 착안사항	평가방법	가중치
• 공공기관 선진화	(1) 기능조정, 증시상장 등 공공기관 선진화 계획 이행을 위한 노력 및 성과는 적절한가? • 기능조정, 증시상장 등 공공기관 선진화 과제 이행을 위한 계획수립의 타당성 • 집행과정의 합리성 및 효율성 • 실적(산출/성과)	6등급평가	가감방식 (각각 +1.5~△6점/ 최대 +3~△12점)
• 노사관계 선진화	(1) 합리적이고 적법한 노사관계 구축을 위한 노력과 의지 및 단체협약 내용과 그 개선도는 적절한가? * 구체적인 세부평가내용과 착안사항은 『기관장 경영계획서 이행실적 평가지침』의 노사관계 선진화 지표를 준용		
• 자율권 운영의 적정성	(1) 자율권 운영은 적절히 이루어졌으며, 그 범위를 초과하여 집행된 부분은 없는가? • 비합리적인 상위직·간부직 증설, 인건비 과다 집행 등 자율권의 취지에 부합하지 않는 운영 여부 • 자율권 범위를 초과하는 인사·조직 및 보수 등의 운영 여부	3등급평가	차감방식 (0~△3점)
계			(+3~△15)

자료: 내부자료

다) 기관별 고유성과목표

□ 기관별 고유목표에는 구체적인 성과지표가 포함되며, 각각의 성과지표에 대하여 성과목표치를 설정하고 이를 계약서에 명시¹⁷²⁾

○ 성과지표에 대한 목표치는 과거 실적을 고려하여 결정하고, 자율경영 실적 평가에 사용될 지표별 가중치 역시 경영자율권 계약서에 비율을 명시

172) 김지영·허경선, 『공공기관 경영자율권 확대사업의 현황 및 정책방향』, 한국조세재정연구원, 2010, p. 70.

〈표 IV-77〉 2010년도 자율경영계획서 이행실적 평가 기관별 고유성과목표

기관명	고유성과목표
인천국제공항공사	동북아 허브공항 실현, 기업가치 제고, 해외사업 진출기반 확대
중소기업은행	수익창출 역량 강화, 영업역량 제고, 중소기업 자금공급 강화
한국가스공사	유·가스전 확보매장량 증대, 해외사업 수익 증대, 천연가스 도입가격 안정, 미공급지역 배관망 건설
한국지역난방공사	수익성 개선, 저탄소녹색성장 추진, 서비스공급단가 개선

자료: 기획재정부 보도자료, 「인천공항공사, 기업은행, 가스공사, 지역난방공사 경영자율권 확대 시범 기관으로 선정」, 2009.12.29.

2) 2011년도 이후평가¹⁷³⁾

가) 범주별 평가지표 구성 및 가중치¹⁷⁴⁾

- 2011년도 이후 평가체계는 ‘평가범주-평가지표-세부평가내용’의 3단계로 구성되고, 평가범주는 전년도와 동일하게 ‘고유성과과제-공통과제’의 2개 범주로 구성
- 고유성과과제의 주요평가내용은 전년도와 동일하나 공통과제의 주요평가내용은 전년과 차이가 있음

〈표 IV-78〉 2011년도 이후 자율경영계획서 이행실적 평가 각 범주별 평가내용

평가부문	주요평가내용
고유성과과제	기관 설립목적에 맞는 고유 사업 중 자율경영계획서를 통해 제시한 성과목표치의 달성도를 평가
공통과제	핵심역량 제고의 적정성, 자율권 운영의 적정성을 평가

자료: 기획재정부 보도자료, 「자율경영 기관장, 성과목표 대폭 올리고 민영화 실적도 평가한다」, 2011.4.1.

- 고유성과과제 범주는 기관별로 사전에 제시된 3~5개의 성과목표와 이에 부여된 지표별 가중치에 따라 85점 만점으로 평가함

173) 기획재정부 보도자료, 「자율경영 기관장, 성과목표 대폭 올리고 민영화 실적도 평가한다」, 2011.4.1.

174) 기획재정부 보도자료, 「자율경영 기관장, 성과목표 대폭 올리고 민영화 실적도 평가한다」, 2011.4.1.

- 공통과제 범주는 ‘핵심역량 제고의 적정성’지표와 ‘자율권 운영의 적정성’ 지표 등 2개의 평가지표로 구성되어 있음
 - ‘핵심역량 제고의 적정성’은 15점 만점으로 평가하고, ‘자율권 운영의 적정성’은 감점항목으로 평가함

〈표 IV-79〉 2011년도 이후 자율경영계획서 이행실적 평가 평가부문 및 지표체계

평가부문	고유성과과과제	공통과제	
가중치	85	15	차감점 (0~△3점)
평가 지표	• 기관별로 旣선정된 3~5개의 성과목표치 달성도	• 핵심역량 제고의 적정성	• 자율권 운영의 적정성

자료: 기획재정부 보도자료, 「자율경영 기관장, 성과목표 대폭 올리고 민영화 실적도 평가한다」, 2011.4.1.

나) 범주별 세부평가내용¹⁷⁵⁾

- 고유성과과과제 범주는 고유성과과과제가 계획대로 충실하게 달성되었는지를 평가하며, 성과목표달성도는 자율경영계획서의 성과목표치 대비 실적으로 평가함
 - 고유성과과과제 범주의 세부평가내용 및 착안사항은 2010년도 평가와 동일함

〈표 IV-80〉 2011년도 이후 자율경영계획서 이행실적 평가 고유성과과과제 평가지표 및 내용

평가지표	세부평가내용 및 착안사항	평가방법	가중치
성과목표치 달성도	(1) 고유성과과과제가 자율경영계획서대로 충분히 달성되었는가? • 성과목표치 대비 실적 달성도	계량평가	85
계			85

자료: 기획재정부 보도자료, 「자율경영 기관장, 성과목표 대폭 올리고 민영화 실적도 평가한다」, 2011.4.1.

- 2011년도 이후 공통과제 범주는 ‘핵심역량 제고의 적정성’, ‘자율권 운영의 적정성’을 평가함

175) 기획재정부 보도자료, 「자율경영 기관장, 성과목표 대폭 올리고 민영화 실적도 평가한다」, 2011.4.1.

- ‘핵심역량 제고의 적정성’은 기관의 핵심역량 강화, 지속가능한 발전을 위한 노력, 지분매각·경쟁도입·증시상장 등 민영화를 위한 노력과 성과를 평가
 - 2012년도 평가부터 세부평가내용에 신규일자리 창출, 중소기업과 동반성장 등 사회공헌활동을 추가
- ‘자율권 운영의 적정성’은 자율권 운영의 합리성 및 자율권 범위의 준수 여부를 평가함

〈표 IV-81〉 2011년도 이후 자율경영계획서 이행실적 평가 공통과제 평가지표 및 내용

평가지표	세부평가내용 및 착안사항	평가방법	가중치
• 핵심역량 제고의 적정성	(1) 기관의 핵심역량 강화, 지속가능한 발전을 위한 노력과 성과는 적절한가? • 재무건전성 등 경영효율성 제고, 노사관계 등 기관의 조직 문화 개선 • 민간부문, 외국선진기업에 대한 비교우위 확보 • <u>신규 일자리 창출, 중소기업(기관)과의 동반성장 등 사회공헌 활동¹⁾</u>	9등급평가	15
• 자율권 운영의 적정성	(2) 지분매각, 경쟁도입, 증시상장 등 민영화를 위한 노력과 성과는 적절한가? • 세부적인 실천 전략 수립 • 대·내외 공감·인식 확산, 법·제도 등 구체적인 기반 조성 • 구체적인 민영화 진행 성과	3등급평가	차감방식 (0~△3점)
계			△3~15

주: 1) 밑줄 친 부분은 2012년도 「자율경영계획서 이행실적 평가지침」에서 새롭게 추가된 자료: 기획재정부 보도자료, 「자율경영 기관장, 성과목표 대폭 올리고 민영화 실적도 평가한다」, 2011.4.1. 등을 참고하여 정리

□ 2010년도와 2011년도의 평가지표체계에도 차이가 있음

- 고유성과과제 범주의 가중치는 100점에서 85점으로 축소되었고, 기관별 성과목표의 수는 2010년 기관당 3~4개에서, 2011년 기관당 3~5개로 수정되었음

- 공통과제 범주는 2010년 가중치를 가감방식으로 부여했으나, 2011년에는 ‘핵심역량 제고의 적정성’ 지표에 15점의 가중치를 부여하고, ‘자율권 운영의 적정성’ 지표는 전년도와 같이 가감 방식으로 운영하였음
 - ‘공공기관 선진화’, ‘노사관계 선진화’를 통합하여 ‘핵심역량 제고의 적정성’ 지표를 새로 설정하고, 평가방식도 6등급평가에서 9등급평가로 변경함

〈표 IV-82〉 2010년도 및 2011년도 경영자율권 평가지표체계 비교

구 분		2010년도		2011년도		비고	
		가중치	평가방법	평가지표	가중치		평가방법
고유성과과제	• 기관별 성과목표	100	계량평가	• 기관별 성과목표	85	계량평가	가중치 축소 (100점→85점)
공통과제	• 공공기관 선진화	가감방식 (각각 +1.5~△6점/ 최대 +3~△12점)	6등급평가	• 핵심역량 제고의 적정성	15	9등급평가	가중치 변화 (가감점→15점) 평가지표 통합 및 세부평가내용 수정
	• 노사관계 선진화						
	• 자율권 운영의 적정성	차감방식 (0~△3점)	3등급평가	• 자율권 운영의 적정성	차감방식 (0~△3점)	3등급평가	-
합계		100			100		

주: 「자율경영계획서 이행실적 평가지침」에서 종합점수의 상한치 및 하한치는 각각 100점, 0점으로 하여 이를 초과하거나 미달하지 않도록 규정하고 있으므로 종합점수 합계는 ‘100점’임
 자료: 기획재정부, 『2010년도 공공기관장 경영계획서 이행실적 평가보고서』, 기획재정부, 2011; 기획재정부 보도자료, 「자율경영 기관장, 성과목표 대폭 올리고 민영화 실적도 평가한다」, 2011.4.1 을 참고하여 정리

다) 2011년도 이후 기관별 고유성과목표

- 2011년의 경영자율권 확대 기관은 한국공항공사, 한국산업은행, 인천국제공항공사, 중소기업은행, 한국가스공사, 한국지역난방공사 등 6개 기관임

〈표 IV-83〉 2011년도 자율경영계획서 이행실적 평가 기관별 고유성과목표

기관명	고유성과목표
한국공항공사	항공수요 확충, 기업가치 향상, 신성장사업 매출액 증대, 공항관리 및 운영 효율화
한국산업은행	수익기반 강화, 안정적 자금조달, 산업자금 공급확대, 자산건전성 제고
인천국제공항공사	동북아 허브공항 실현, 기업가치 제고, 해외사업 진출기반 확대
중소기업은행	지속성장의 토대구축, 영업역량 제고, 중소기업 자금공급 강화
한국가스공사	해외사업 확대, 유·가스전 확보매장량 증대, 천연가스 도입가격 안정, 미공급 지역 배관망 건설, 종업원 생산성 향상
지역난방공사	원가절감을 통한 수익성 개선, 저탄소 녹색성장 추진, 서비스 공급단가 개선

자료: 기획재정부 보도자료, 「자율경영 기관장, 성과목표 대폭 올리고 민영화 실적도 평가한다」, 2011.4.1.

- 2012년에 중소기업은행과 한국산업은행이 공공기관 지정해제로 인하여 공공기관 경영자율권 사업에서 제외되어 2012년도 경영자율권 대상 기관은 인천국제공항공사, 한국공항공사, 한국가스공사, 한국지역난방공사 등 4개 기관임

〈표 IV-84〉 2012년도 자율경영계획서 이행실적 평가 기관별 고유성과목표

기관명	고유성과목표
인천국제공항공사	동북아 허브공항 실현, 기업가치 제고, 해외사업 진출 확대
한국공항공사	공항운영 고도화, 기업가치 향상, 신성장 사업 강화
한국가스공사	해외사업 확대, 유·가스전 확보매장량 증대, 천연가스 도입가격 안정 및 수급관리, 미공급지역 배관망 건설, 종업원 생산성 향상, 재무건전성 강화
한국지역난방공사	원가절감을 통한 수익성 개선, 저탄소 녹색성장 사업구조 구축, 대국민 서비스 개선 및 편익증진

자료: 내부자료

- 2013년 경영자율권 확대 기관은 기존의 4개 기관에 부산항만공사가 추가되어 총 5개 기관임

〈표 IV-85〉 2013년도 자율경영계획서 이행실적 평가 기관별 고유성과목표

기관명	고유성과목표
인천국제공항공사	동북아 허브공항 실현, 기업가치 제고, 해외사업 효율화
한국공항공사	공항운영 고도화, 기업가치 향상, 신성장 사업 강화
한국가스공사	해외사업 확대, 천연가스 도입가격 안정 및 수급관리, 가스 미공급 지역 보급 확대, 종업원 생산성 향상, 재무건전성 강화
한국지역난방공사	재무건전성 확보, 기후변화협약 대응 및 에너지 절약 실천, 국민생활의 편익 증진
부산항만공사	동북아 허브항 선점, 수익성 개선을 통한 재무건전성 확보, 미래전략사업강화

자료: 기획재정부 보도자료, 「경영자율권 공공기관 '13년 자율경영계약 체결」, 2013.2.15을 참고하여 정리

마. 평가방법

- 2010년도 자율경영계획서 이행실적 평가는 고유성과과제를 100점 만점으로 하되, 공통과제는 가감항목으로 운용하였음
 - 고유성과과제는 기관별로 사전에 제시된 3~4개의 성과목표와 이에 부여된 지표별 가중치에 따라 100점 만점으로 계량 평가함
 - 공통과제는 원칙적으로 차감항목으로 운영하되, 공공기관 선진화·노사관계 선진화가 탁월한 경우 가점을 부여함(가감범위: +3점~△15점)
 - 공공기관 선진화 지표와 노사관계 선진화 지표는 6등급, 자율권 운영의 적정성 지표는 3등급으로 비계량 평가함

- 2011년도 이후 평가는 고유성과과제에 85점의 가중치를 부여하고, 공통과제 중 '핵심역량 제고의 적정성' 지표에 15점의 가중치를 부여하여 100점 만점으로 하였으며, 공통과제 범주의 '자율권 운영의 적정성' 지표를 차감항목으로 운영함(차감범위: 0~△3점)¹⁷⁶⁾
 - 고유성과과제는 기관별로 사전에 제시된 3~5개의 성과목표에 대해 계량평가
 - 공통과제범주의 '핵심역량 제고의 적정성'은 9등급평가, '자율권 운영의 적정성'은 3등급으로 비계량 평가함

176) 기획재정부, 「2011년도 자율경영계획서 이행실적 평가지침」, 2011, pp. 3~5.

1) 비계량지표 평가방법

- 2010년도 비계량지표의 평가는 평가지표별로 착안사항을 고려하여 6등급 또는 3등급으로 평점을 부여함
 - ‘공공기관 선진화’ 지표와 ‘노사관계 선진화’ 지표의 평가는 6등급(S, A, B, C, D, E)으로 비계량평가를 실시하며, 등급 간 격차는 1.5점으로 운용하되, ‘S’등급을 받는 경우는 가점을 부여함
 - ‘자율권 운영의 적정성’ 지표는 3등급(상, 중, 하)으로 비계량평가하며, 등급 간 격차는 1.5점임

〈표 IV-86〉 2010년도 자율경영계획서 이행실적 평가 3등급 비계량평가 점수 환산표

평가지표	등급	상	중	하
• 자율권 운영의 적정성	평점	0	△1.5	△3

자료: 내부자료

〈표 IV-87〉 2010년도 자율경영계획서 이행실적 평가 6등급 비계량평가 점수 환산표

평가지표	등급	S	A	B	C	D	E
• 공공기관 선진화 • 노사관계 선진화	평점	+1.5	0	△1.5	△3	△4.5	△6

자료: 내부자료

- 2011년도 이후 비계량지표의 평가는 평가지표별로 세부평가내용을 고려하여 9등급 또는 3등급평가로 평점을 부여함¹⁷⁷⁾
 - ‘핵심역량 제고의 적정성’ 지표는 9등급(A+, A0, B+, B0, C, D+, D0, E+, E0)으로 비계량 평가함
 - ‘자율권 운영의 적정성’ 지표는 2010년과 동일하게 3등급으로 비계량 평가함

177) 기획재정부, 「2011년도 자율경영계획서 이행실적 평가지침」, 2011, p. 7.

〈표 IV-88〉 2011년도 이후 자율경영계획서 이행실적 평가 9등급 비계량평가 점수 환산표

평가지표	등급	A+	A0	B+	B0	C	D+	D0	E+	E0
• 핵심역량 제고의 적정성	평점	100	90	80	70	60	50	40	30	0

자료: 기획재정부 보도자료, 「자율경영 기관장, 성과목표 대폭 올리고 민영화 실적도 평가한다」, 2011.4.1.

2) 계량지표 평가방법¹⁷⁸⁾

- 고유성과과제는 자율경영계획서 작성 대상기간의 목표대비 실적(실적/목표치)을 계량 점수화하여 평가하였으며, 통제 불능 요인에 영향을 받은 부분에 대해서는 명확성, 구체성, 중요성 등을 기준으로 적절히 반영하여 평가함
- 고유성과과제의 계량실적이 외부전문기관에 의해 측정되는 경우에는 이에 대한 적정성을 검증하여 평가함
- 자율경영계획서 이행실적 평가가 시행된 기간 동안 계량지표 평가방법의 변동은 없었으며, 이는 기관장 평가의 목표대비실적 평가 방법과 동일함

〈표 IV-89〉 목표대비 실적 평가방법

- 목표대비실적 평가는 목표대실적의 비율인 목표달성도로 평가함

$$\text{목표달성도}(Y) = \text{실적} / \text{적정목표치}$$

- 목표 성격상 목표달성도가 높을수록 경영성적이 좋은 경우(상향목표)와 낮을수록 경영성적이 좋은 경우(하향목표)로 분류할 수 있는 바 목표달성도별 평점은 각각 다음과 같이 계산함

- 다만 평점의 상한치 및 하한치는 각각 100점, 0점으로 하여 이를 초과하거나 미달하지 않도록 함

- 상향목표의 경우 점수산출법 : $Y \times 100$ 점
- 하향목표의 경우 점수산출법 : $\frac{1}{Y} \times 100$ 점

(주) : Y = 자율경영계획서 작성대상기간의 목표달성도

자료: 기획재정부, 「2011년도 자율경영계획서 이행실적 평가지침」, 2011, pp. 6-7.

178) 기획재정부, 「2011년도 자율경영계획서 이행실적 평가지침」, 2011, p. 6.

3) 종합점수의 산출과 평가등급

- 고유성과과제는 성과목표별로 가중치를 곱하여 점수를 도출하고, 공통과제는 각 지표별로 평가등급을 부여한 후 지표별 가중치를 곱하여 평점을 도출

* 고유성과과제 = $\sum(\text{성과목표별 평점} \times \text{성과목표별 가중치})$

- 종합점수는 범주별 평가점수를 합산하여 ‘우수, 보통, 부진’의 3개 등급으로 구분하였으며, 종합점수의 상한치 및 하한치는 각각 100점, 0점으로 하여 이를 초과하거나 미달하지 않도록 함¹⁷⁹⁾

〈표 IV-90〉 자율경영계획서 이행실적 평가 종합점수의 3단계 평가등급

평가등급	우수	보통	미흡
종합점수	85점 이상	70~85점	70점 미만

자료: 기획재정부, 『2010년도 공공기관장 경영계획서 이행실적 평가보고서』, 2011, p. 52.

마. 후속조치

- 평가등급에 따라 아래와 같이 자율권 지속 여부, 기관장 인사, 임직원 성과급 등을 결정¹⁸⁰⁾
 - ‘우수’ 기관은 경영자율권 확대기간 연장, 기관장 연임 건의, 직원 성과급 1등급 범위 내에서 가산, 기관장 성과급 지급에 자율경영계획서 평가결과를 50% 반영함
 - ‘보통’ 기관은 경영자율권 확대를 1년 연장하며 기관장 성과급 지급에 자율경영계획서 평가결과를 50% 반영하고, 자율경영계획서를 재점검함
 - ‘부진’ 기관은 자율권을 회수하고, 기관장은 자진 사퇴하며 기관장 성과급을 미지급함과 동시에 성과급은 1등급 범위 내에서 차감함
 - 경영자율권이 회수되면 자율권부여로 인해 증원된 정원 및 조직이 이전 단계로 환원됨

179) 기획재정부 보도자료, 「자율경영 기관장, 성과목표 대폭 올리고 민영화 실적도 평가한다」, 2011.4.1.

180) 기획재정부 보도자료, 「자율경영 기관장, 성과목표 대폭 올리고 민영화 실적도 평가한다」, 2011.4.1.

〈표 IV-91〉 자율경영계획서 이행실적 평가 등급별 후속조치

구 분		등 급	우수 (85점 이상)	보통 (70~85점)	부진 (70점 미만)
자율권 지속여부			지속		회수 ¹⁾
기관장	인사		연임 건의	-	자진사퇴
	성과급		성과급 차등지급 (50% ²⁾ 반영)		미지급
임직원 성과급 ³⁾			1등급 범위 내 가산	-	1등급 범위 내 차감

주: 1) 자율권부여(정원 및 조직) 이전 단계로 환원

2) 「기관평가(50%) + 자율경영계획서 평가 (50%)」를 기준으로 「공공기관 기관장 및 감사 보수체계 개편」(2008.6.12)상의 성과급지급률 상하한 범위 내에서 공공기관운영위원회에서 최종 결정

3) 「공기업·준정부기관 예산편성지침」상의 성과급지급률 상하한 범위 내에서 공공기관운영위원회에서 최종 결정

자료: 기획재정부 보도자료, 「자율경영 기관장, 성과목표 대폭 올리고 민영화 실적도 평가한다」, 2011.4.1.

□ 자율경영계획서 이행실적 평가는 2010년도, 2011년도, 2012년도 실적을 대상으로 시행되었으며, 각 연도별로 모든 대상기관이 ‘우수(85점 이상)’ 등급을 받아 경영자율권 대상기관에 대한 후속조치는 ‘우수’ 등급을 기준으로 진행됨

□ 2010년도 평가에 대한 후속조치로 기관장 인사, 자율권 지속 여부, 임직원 성과급 및 추가 인센티브가 있음

○ 2010년도 평가결과에 대한 지역난방공사, 인천공항공사, 가스공사 등 3개 기관의 기관장을 주무부처가 연임건의토록 통보함¹⁸¹⁾

○ 2009년 12월에 체결한 계약에 따라 4개 기관 모두 경영자율권을 2011년에도 유지

○ 기관장 성과급 지급을 위한 종합점수는 기관 경영평가 점수 50%에 자율경영계획서 이행실적평가 점수 50%를 원점수로 합산하여 산정¹⁸²⁾하고, 임직원 성과급은 1등급 차만큼 가산하기로 함

- 기관평가를 받지 않는 기업은행은 자율경영 평가결과를 금융위원회에 별도 통보함

181) 중소기업은행장은 2010년 12월 20일 임기만료로 연임건의 실익이 없어 연임건의 통보하지 않음

182) $A' = \frac{A - \text{기관장평균}}{\text{기관장의표준편차}} \times \text{기관표준편차} + \text{기관평균}$

* A는 기관장 점수, A'는 표준화 후 기관장 점수

보통 기관장 성과급은 위의 산식에 따라 결정되나, 자율경영계획서 이행실적 평가 대상 기관장(인천국제공항공사, 한국가스공사, 한국지역난방공사)은 표준화를 하지 않고 원점수를 기관평가결과와 합산하여 종합점수를 산정함

- 지역난방공사와 인천공항공사가 성과목표 초과 달성 시 일부 재원을 인센티브로 지급하도록 약정하였으나, 성과목표를 초과 달성하지 못해 추가 인센티브는 지급하지 아니하기로 함

- 2012년 1월 공공기관운영위원회에서 기업은행과 산업은행을 공공기관에서 지정 제외하였으며, 2011년도 평가대상 기관에 대한 후속조치를 시행함
 - 공공기관에서 지정제외된 기업은행과 산업은행을 제외한 인천공항공사, 한국공항공사, 가스공사, 지역난방공사 등 4개 기관의 기관장을 주무부처가 연임건의토록 통보함
 - 기업은행과 산업은행을 제외한 4개 기관이, 2010년 12월에 체결한 자율경영계약에 따라 2012년에도 자율권을 유지함
 - 기관장 성과급 지급을 위한 종합점수 산정 방법은 전년과 동일하며, 임직원 성과급도 1등급 차만큼 가산
 - 기관평가를 받지 않는 기업은행과 산업은행은 자율경영 평가결과를 금융위원회에 별도 통보함
 - 초과이익 달성 시 인센티브 지급이 약정된 기관¹⁸³⁾ 중 한국공항공사와 산업은행은 목표치를 110% 초과 달성하여 초과분의 10%를 인센티브 재원으로 지급¹⁸⁴⁾

- 2012년도 경영자율권 평가대상 기관장 4명 모두 '우수' 등급으로, 2011년 12월에 체결한 계약에 따라 4개 기관 모두 2013년도에도 자율권을 지속하기로 하고 추가 인센티브는 지급하지 않음
 - 당초 계약상 초과이익 달성 시 추가 인센티브를 지급하기로 약정하였으나, 추가 인센티브 지급 요건을 충족한 기관이 없어 추가 인센티브를 지급하지 않음

- 자율경영계획서 이행실적 평가 대상 기간 동안 모든 자율권 기관이 '우수' 등급을 받음

183) 한국가스공사를 제외한 인천공항공사, 한국공항공사, 지역난방공사, 산업은행, 기업은행 등 5개 기관 해당

184) 월 기본급의 100%를 한도로 함

바. 자율경영계획서 이행실적 평가단 구성¹⁸⁵⁾

- 기획재정부는 주무부처와 협의하여 자율경영계획서 이행실적 평가단을 구성하고 운영할 수 있음
 - 주무부처는 평가단 위원을 기획재정부에 추천 가능

- 자율경영계획서 이행실적 평가단은 10인 내외의 민간전문가로 구성하되, 기관 및 기관장 평가단 구성원 중 일부를 활용할 수 있음

- 자율경영계획서 이행실적 평가는 4월 30일까지 완료

185) 기획재정부 보도자료, 「자율경영 기관장, 성과목표 대폭 올리고 민영화 실적도 평가한다」, 2011.4.1.

V. 상임감사·감사위원 평가제도의 변천

1. 상임감사·감사위원 평가제도의 변화

- 상임감사·감사위원에 대한 직무성과평가를 실시하여 인사·보수와 연계함으로써 책임성 확보와 내부건제시스템 활성화를 유도하기 위하여 2007년 1월 「공운법」 제36조에 따라 ‘공기업·준정부기관의 상임감사·감사위원에 대한 직무수행실적 평가제도’(이하 ‘상임감사평가’ 등 혼용)가 신설됨¹⁸⁶⁾
 - 2007년 5월 공운위가 심의·의결한 『공기업·준정부기관 비상임이사·감사 직무수행실적 평가계획안』을 바탕으로, 「평가기준·방법」을 각 기관에 시달

- 상임감사평가는 그동안 평가대상기관, 지표체계, 가중치, 평가방법 등에서 변화가 이루어졌으며, 현행 평가체계는 2013년의 제도개편 내용에 바탕을 두고 있음
 - 2013년 상임감사평가 제도개편은 중장기적 시각의 감사활동을 위해 성과중심의 평가제도로 개편하고, 방만경영 등에 대한 감사의 역할을 강화하는 것에 중점을 두었음¹⁸⁷⁾

〈표 V-1〉 2013년 상임감사평가 제도개편 전후의 특징 비교

구분	2012년도	2014년도
기본방향	• 감사시스템 중심의 평가	• 상임감사의 책임과 성과를 중심으로 한 직무수행실적 평가
평가대상	• 평가대상기간에 재임한 모든 상임감사 및 감사위원(58개 기관)	• 6개월 이상 재임 중인 상임감사 및 감사위원(27개 기관)
평가주기	• 연1회	• 임기(2년) 중 1회
평가결과	• 6등급(탁월, 우수, 양호, 보통, 미흡, 아주 미흡)	• 3등급(우수, 보통, 미흡)
활용	• 평가결과에 따라 성과급 차등 지급	• 연임 등 인사 참고자료로만 활용

자료: 오철호·유홍림·김주찬, 『공공기관 경영실적 평가제도 개선방안』, 2017, p. 43.

186) 기획재정부, 『2007년도 상임감사 직무수행실적 평가(공기업I유형)』, 2008, p. 1.

187) 오철호·유홍림·김주찬, 『공공기관 경영실적 평가제도 개선방안』, 2017, p. 43.

2. 상임감사·감사위원평가 대상기관의 변천

가. 연도별 상임감사·감사위원평가 대상기관

1) 2007년도 상임감사·감사위원평가 대상기관

□ 2007년도 상임감사·감사위원평가 대상기관은 공기업 I 14개, 공기업 II 9개, 검사검증 및 문화·국민생활 9개, 산업진흥 및 교육훈련·연구지원 10개, 연·기금 12개 등 총 54개 기관임

〈표 V-2〉 2007년도 평가유형별 상임감사 평가대상기관

유형	평가대상기관	
공기업 I (14)	대한주택공사, 인천국제공항공사, 한국가스공사, 한국공항공사, 한국도로공사, 한국석유공사, 한국수자원공사, 한국전력공사, 한국철도공사, 한국토지공사, 한국관광공사, 대한석탄공사, 대한광업진흥공사, 한국조폐공사	
공기업 II (9)	대한주택보증, 산재의료관리원, 제주국제자유도시개발센터, 한국감정원, 한국마사회, 한국방송광고공사, 한국지역난방공사, 인천항만공사, 부산항만공사	
준정부기관	검사·검증, 문화·국민생활 (9)	대한지적공사, 한국가스안전공사, 한국소방검정공사, 한국전기안전공사, 국민건강보험공단, 건강보험심사평가원, 국립공원관리공단, 한국산업안전공단, 한국보훈복지의료공단
	산업진흥, 교육훈련·연구지원 (10)	농수산물유통공사, 대한무역투자진흥공사, 에너지관리공단, 증권예탁결제원, 한국농촌공사, 한국철도시설공단, 한국환경자원공사, 환경관리공단, 한국과학재단, 한국산업인력공단
	연·기금 (12)	공무원연금관리공단, 국민연금공단, 국민체육진흥공단, 근로복지공단, 기술신용보증기금, 사립학교교직원연금관리공단, 신용보증기금, 예금보험공사, 한국문화예술위원회, 한국수출보공사, 한국자산관리공사, 한국주택금융공사
전체	54개 기관	

자료: 공공기관운영위원회, 「(제16호) 2007년도 공기업·준정부기관 상임감사(감사위원) 직무수행실적 평가결과 및 후속조치안」, 2008, p. 15.

2) 2008년도 상임감사·감사위원평가 대상기관

□ 2008년도 상임감사·감사위원평가 대상기관은 공기업 1(SOC) 13개, 공기업 2(서비스·진흥·제조) 10개, 준정부기관 1(검사검증, 문화·국민생활 및 중소기업) 9개, 준정부기관 2(산업진흥, 교육훈련·연구지원) 10개, 준정부기관 3(연·기금운용) 12개 등 총 54개 기관임

〈표 V-3〉 2008년도 평가유형별 상임감사 평가대상기관

유형	평가대상기관
공기업 1 (SOC) (13)	대한주택공사, 인천국제공항공사, 한국가스공사, 한국공항공사, 한국도로공사, 한국석유공사, 한국수자원공사, 한국전력공사, 한국철도공사, 한국토지공사, 인천항만공사, 부산항만공사, 한국지역난방공사
공기업 2 (서비스·진흥·제조) (10)	대한주택보증(주), 한국산재의료원, 제주국제자유도시개발센터, 한국감정원, 한국마사회, 한국방송광고공사, 한국관광공사, 대한석탄공사, 한국광물자원공사, 한국조폐공사
준정부기관 1 (검사검증, 문화·국민생활 및 중소기업) (9)	대한지적공사, 한국가스안전공사, 한국소방산업기술원, 한국전기안전공사, 국민건강보험공단, 건강보험심사평가원, 국립공원관리공단, 한국산업안전보건공단, 한국보훈복지의료공단
준정부기관 2 (산업진흥, 교육훈련·연구지원) (10)	농수산물유통공사, 대한무역투자진흥공사, 에너지관리공단, 한국예탁결제원, 한국농어촌공사, 한국철도시설공단, 한국환경자원공사, 환경관리공단, 한국과학재단, 한국산업인력공단
준정부기관 3 (연·기금운용) (12)	공무원연금관리공단, 국민연금공단, 국민체육진흥공단, 근로복지공단, 기술신용보증기금, 사립학교교직원연금관리공단, 신용보증기금, 예금보험공사, 한국문화예술위원회, 한국수출보험공사, 한국자산관리공사, 한국주택금융공사
전체	54개 기관

자료: 공공기관운영위원회, 「(제23호) 2008년도 공기업·준정부기관 상임감사(감사위원) 직무수행실적 평가결과 및 후속조치안」, 2009, p. 11.

3) 2009년도 상임감사·감사위원평가 대상기관

- 2009년도 상임감사·감사위원평가 대상기관은 공기업 1(SOC) 10개, 공기업 2(서비스·진흥·제조) 10개, 준정부기관 1(검사검증, 문화·국민생활 및 중소형) 14개, 준정부기관 2(산업진흥) 7개, 준정부기관 3(연·기금운용) 13개 등 총 54개 기관임
- (상임감사) 공기업 14개, 준정부기관 33개
- (상임감사위원) 공기업 6개, 준정부기관 1개

〈표 V-4〉 2009년도 평가유형별 상임감사 평가대상기관

유형	평가대상기관
공기업 1 (SOC) (10)	인천국제공항공사, 한국가스공사, 한국공항공사, 한국도로공사, 한국석유공사, 한국수자원공사, 한국전력공사, 한국지역난방공사, 한국철도공사, 한국토지주택공사
공기업 2 (서비스·진흥·제조) (10)	대한석탄공사, 대한주택보증(주), 제주국제자유도시개발센터, 한국감정원, 한국관광공사, 한국광물자원공사, 한국마사회, 한국방송광고공사, 한국산재의료원, 한국조폐공사
준정부기관 1 (검사검증, 문화·국민생활 및 중소형) (14)	건강보험심사평가원, 국립공원관리공단, 국민건강보험공단, 대한지적공사, 에너지관리공단, 한국가스안전공사, 한국보훈복지의료공단, 한국산업기술평가관리원, 한국산업안전보건공단, 한국산업인력공단, 한국소방산업기술원, 한국연구재단, 한국예탁결제원, 한국전기안전공사
준정부기관 2 (산업진흥) (7)	농수산물유통공사, 대한무역투자진흥공사, 한국거래소, 한국농어촌공사, 한국철도시설공단, 한국환경자원공사, 환경관리공단
준정부기관 3 (연·기금운용) (13)	공무원연금공단, 국민연금공단, 국민체육진흥공단, 근로복지공단, 기술신용보증기금, 사립학교교직원연금공단, 신용보증기금, 예금보험공사, 중소기업진흥공단, 한국문화예술위원회, 한국수출보험공사, 한국자산관리공사, 한국주택금융공사
전체	54개 기관

주: 밑줄 친 기관은 상임감사위원에 해당함
 자료: 공공기관운영위원회, 「(제24호) 2009년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가결과 및 후속조치안」, 2010, pp. 3~4 및 pp. 9~10의 내용을 참고하여 재구성하였음

4) 2010년도 상임감사·감사위원평가 대상기관

- 2010년도 상임감사·감사위원평가 대상기관은 공기업 I 10개, 공기업 II 9개, 검사·검증 및 산업진흥 9개, 문화·국민생활 6개, 연기금운용 13개, 중소형 6개 등 총 53개 기관임
 - (상임감사) 공기업 8개, 준정부기관 33개
 - (상임감사위원) 공기업 11개, 준정부기관 1개

〈표 V-5〉 2010년도 평가유형별 상임감사 평가대상기관

유형	평가대상기관	
공기업 I (10)	인천국제공항공사, 한국가스공사, 한국공항공사, 한국도로공사, 한국석유공사, 한국수자원공사, 한국전력공사, 한국철도공사, 한국토지주택공사, 한국지역난방공사	
공기업 II (9)	대한주택보증(주), 제주국제자유도시개발센터, 한국감정원, 한국마사회, 한국방송광고공사, 한국관광공사, 한국조폐공사, 대한석탄공사, 한국광물자원공사	
준정부기관	검사·검증, 산업진흥 (9)	한국가스안전공사, 한국전기안전공사, 대한지적공사, 대한무역투자진흥공사, 한국거래소, 한국농어촌공사, 한국철도시설공단, 한국환경공단, 농수산물유통공사
	문화·국민생활 (6)	건강보험심사평가원, 국립공원관리공단, 국민건강보험공단, 한국보훈복지의료공단, 한국산업안전보건공단, 한국산업인력공단
	연기금운용 (13)	기술보증기금, 신용보증기금, 예금보험공사, 한국무역보험공사, 한국주택금융공사, 공무원연금공단, 국민연금공단, 사립학교교직원연금공단, 한국문화예술위원회, 국민체육진흥공단, 근로복지공단, 중소기업진흥공단, 한국자산관리공사
	중소형 (6)	한국소방산업기술원, 한국장학재단, 에너지관리공단, 한국산업기술평가관리원, 한국예탁결제원, 한국연구재단
전체	53개 기관	

주: 밑줄 친 기관은 상임감사위원에 해당함
 자료: 기획재정부, 『2010년도 공기업·준정부기관 상임감사 직무수행실적 평가보고서』, 2011, p. 6 및 공공기관운영위원회, 「(제25호) 2010년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가결과 및 후속조치(안)」, 2011, pp. 9~11의 내용을 참고하여 재구성하였음

5) 2011년도 상임감사·감사위원평가 대상기관

- 2011년도 상임감사·감사위원평가 대상기관은 공기업 I 10개, 공기업 II 15개, 검사·검증 및 산업진흥 9개, 문화·국민생활 6개, 기금관리형 13개, 중소형 6개 등 총 59개 기관임
- (상임감사) 공기업 10개, 준정부기관 33개
- (상임감사위원) 공기업 15개, 준정부기관 1개

〈표 V-6〉 2011년도 평가유형별 상임감사 평가대상기관

유형	평가대상기관	
공기업 I (10)	한국공항공사, 인천국제공항공사, 한국철도공사, 한국수자원공사, 한국가스공사, 한국전력공사, 한국지역난방공사, 한국도로공사, 한국석유공사, 한국토지주택공사	
공기업 II (15)	한국조폐공사, 한국관광공사, 한국방송광고진흥공사, 한국감정원, 대한주택보증(주), 제주국제자유도시개발센터, 한국서부발전(주), 한국중부발전(주), 대한석탄공사, 한국마사회, 한국동서발전(주), 한국광물자원공사, 한국남부발전(주), 한국남동발전(주), 한국수력원자력(주)	
준정부기관	검사·검증, 산업진흥 (9)	한국농수산물유통공사, 대한무역투자진흥공사, 한국전기안전공사, 한국가스안전공사, 한국철도도시설공단, 한국거래소, 대한지적공사, 한국농어촌공사, 한국환경공단
	문화·국민생활 (6)	한국산업인력공단, 국립공원관리공단, 한국산업안전보건공단, 한국보훈복지의료공단, 건강보험심사평가원, 국민건강보험공단
	기금관리형 (13)	한국주택금융공사, 한국자산관리공사, 신용보증기금, 예금보험공사, 국민체육진흥공단, 공무원연금공단, 중소기업진흥공단, 근로복지공단, 기술보증기금, 사립학교교직원연금공단, 한국무역보험공사, 한국문화예술위원회, 국민연금공단
	중소형 (6)	한국예탁결제원, 한국산업기술평가관리원, 에너지관리공단, 한국소방산업기술원, 한국연구재단, 한국장학재단
전체	59개 기관	

주: 밑줄 친 기관은 상임감사위원에 해당함

자료: 기획재정부, 『2011년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가보고서』, 2012, p. 7 및 공공기관운영위원회, 「(제23호) 2011년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가결과 및 후속조치(안)」, 2012, pp. 9~11의 내용을 참고하여 재구성하였음

6) 2012년도 상임감사·감사위원평가 대상기관

- 2012년도 상임감사·감사위원평가 대상기관은 공기업1 10개, 공기업2 15개, 기금관리형 12개, 위탁집행형 15개, 강소형 6개 등 총 58개 기관임

〈표 V-7〉 2012년도 평가유형별 상임감사 평가대상기관

유형	평가대상기관	
공기업1 (10)	인천국제공항공사, 한국가스공사, 한국공항공사, 한국도로공사, 한국석유공사, 한국수자원공사, 한국전력공사, 한국지역난방공사, 한국철도공사, 한국토지주택공사	
공기업2 (15)	대한석탄공사, 대한주택보증(주), 제주국제자유도시개발센터, 한국감정원, 한국관광공사, 한국광물자원공사, 한국남동발전(주), 한국남부발전(주), 한국동서발전(주), 한국마사회, 한국방송광고진흥공사, 한국서부발전(주), 한국수력원자력(주), 한국조폐공사, 한국중부발전(주)	
준정부기관	기금관리형 (12)	공무원연금공단, 국민연금공단, 국민체육진흥공단, 근로복지공단, 기술보증기금, 사립학교교직원연금공단, 신용보증기금, 예금보험공사, 중소기업진흥공단, 한국무역보험공사, 한국자산관리공사, 한국주택금융공사
	위탁집행형 (15)	건강보험심사평가원, 국립공원관리공단, 국민건강보험공단, 대한무역투자진흥공사, 대한지적공사, 한국가스안전공사, 한국거래소, 한국농수산식품유통공사, 한국농어촌공사, 한국보훈복지의료공단, 한국산업안전보건공단, 한국산업인력공단, 한국전기안전공사, 한국철도시설공단, 한국환경공단
	강소형 (6)	에너지관리공단, 한국문화예술위원회, 한국산업기술평가관리원, 한국연구재단, 한국예탁결제원, 한국장학재단
전체	58개 기관	

자료: 기획재정부, 『2012년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가보고서』, 2013, p. 7의 내용을 참고하여 재구성하였음

7) 2013년도 상임감사·감사위원평가 대상기관

- 2013년에 ‘기관장 및 감사 재임 중 1회 평가’로 평가제도가 변경됨에 따라 2013년도 상임감사 평가는 실시되지 않음

8) 2014년도 상임감사·감사위원평가 대상기관

- 2014년도 상임감사·감사위원평가 대상기관은 공기업 I 4개, 공기업 II 8개, 기금관리형 7개, 위탁집행형 5개, 강소형 3개 등 총 27개 기관임

〈표 V-8〉 2014년도 평가유형별 상임감사 평가대상기관

유형	평가대상기관	
공기업 I (4)	인천국제공항공사, 한국석유공사, 한국전력공사, 한국토지주택공사	
공기업 II (8)	대한석탄공사, 대한주택보증, 한국광물자원공사, 한국남동발전(주), 한국동서발전(주), 한국서부발전(주), 한국조폐공사, 한국중부발전(주)	
준정부기관	기금관리형 (7)	공무원연금공단, 근로복지공단, 기술보증기금, 신용보증기금, 중소기업진흥공단, 한국자산관리공사, 한국주택금융공사
	위탁집행형 (5)	대한지적공사, 한국산업안전보건공단, 한국농수산물유통공사, 한국농어촌공사, 한국환경공단
	강소형 (3)	한국연구재단, 한국장학재단, 한국산업기술평가관리원
전체	27개 기관	

자료: 기획재정부, 『2014년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가보고서』, 2015, p. 5의 내용을 참고하여 재구성하였음

9) 2015년도 상임감사·감사위원평가 대상기관

- 2015년도 상임감사·감사위원평가 대상기관은 공기업 I 8개, 공기업 II 7개, 기금관리형 4개, 위탁집행형 8개, 강소형 2개 등 총 29개 기관임

〈표 V-9〉 2015년도 평가유형별 상임감사 평가대상기관

유형	평가대상기관	
공기업I (8)	인천국제공항공사, 한국가스공사, 한국공항공사, 한국도로공사, 한국석유공사, 한국수자원공사, 한국지역난방공사, 한국철도공사	
공기업II (7)	제주국제자유도시개발센터, 한국감정원, 한국관광공사, 한국남부발전(주), 한국마사회, 한국방송광고진흥공사, 한국수력원자력(주)	
준정부기관	기금관리형 (4)	국민연금공단, 사립학교교직원연금공단, 예금보험공사, 한국무역보험공사
	위탁집행형 (8)	건강보험심사평가원, 국민건강보험공단, 대한무역투자진흥공사, 한국가스안전공사, 한국보훈복지의료공단, 한국산업인력공단, 한국전기안전공사, 한국철도시설공단
	강소형 (2)	한국문화예술위원회, 한국에너지공단
전체	29개 기관	

자료: 기획재정부, 『2015년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가보고서』, 2016, p. 5의 내용을 참고하여 재구성하였음

10) 2016년도 상임감사·감사위원평가 대상기관

□ 2016년도 상임감사·감사위원평가 대상기관은 공기업 I 2개, 공기업II 7개, 기금관리형 7개, 위탁집행형 5개, 강소형 3개 등 총 24개 기관임

〈표 V-10〉 2016년도 평가유형별 상임감사 평가대상기관

유형	평가대상기관	
공기업I (2)	한국전력공사, 한국토지주택공사	
공기업II (7)	대한석탄공사, 주택도시보증공사, 한국광물자원공사, 한국동서발전, 한국서부발전, 한국중부발전, 한국조폐공사	
준정부기관	기금관리형 (7)	공무원연금공단, 국민체육진흥공단, 기술보증기금, 신용보증기금, 한국무역보험공사, 한국자산관리공사, 한국주택금융공사
	위탁집행형 (5)	국립공원관리공단, 한국국토정보공사, 한국농수산식품유통공사, 한국농어촌공사, 한국산업안전보건공단
	강소형 (3)	한국산업기술평가관리원, 한국연구재단, 한국장학재단
전체	24개 기관	

자료: 기획재정부, 『2016년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가보고서』, 2017, p. 5의 내용을 참고하여 재구성하였음

11) 2017년도 상임감사·감사위원평가 대상기관

- 2017년도 상임감사·감사위원평가 대상기관은 공기업 I 4개, 공기업 II 10개, 기금관리형 1개, 위탁집행형 7개 등 총 22개 기관임

〈표 V-11〉 2017년도 평가유형별 상임감사 평가대상기관

유형	평가대상기관
공기업 I (4)	한국가스공사, 한국항공공사, 한국수자원공사, 한국철도공사
공기업 II (10)	그랜드코리아레저, 한국가스기술공사, 한국감정원, 한국관광공사, 한국남동발전, 한국남부발전, 한국마사회, 한국수력원자력, 한국전력기술, 한전KDN
기금관리형 (1)	중소기업진흥공단
위탁집행형 (7)	건강보험심사평가원, 한국가스안전공사, 한국보훈복지의료공단, 한국산업인력공단, 한국승강기안전공단, 한국철도시설공단, 한국환경공단
강소형 (-)	-
전체	22개 기관

자료: 기획재정부, 『2017년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가보고서』, 2018, pp. 5~6의 내용을 참고하여 재구성하였음

나. 상임감사·감사위원평가 대상기관 변천의 특징

- 공기업 상임감사평가 대상기관은 2007년도부터 2008년도 평가까지 23개를 유지하다가 대한주택공사와 한국토지공사가 한국토지주택공사로 통합되고, 부산항만공사와 인천항만공사가 비상임직위로 전환됨에 따라 2009년도 평가에서는 20개로 감소
- 2010년도 평가에서는 한국산재의료원이 제외됨에 따라 평가대상기관이 19개로 감소하였으며, 2011년도 평가에서는 6개 발전사¹⁸⁸⁾가 추가되어 25개로 증가
 - 2013년에 ‘기관장 및 감사 재임 중 1회 평가’로 평가제도가 변경됨에 따라 2013년도 상임감사 평가는 실시되지 않았으며, 그 이후부터는 매년 평가대상 기관 수가 달라짐

188) 한국남동발전(주), 한국남부발전(주), 한국동서발전(주), 한국서부발전(주), 한국중부발전(주), 한국수력원자력(주)

- 준정부기관 상임감사평가 대상기관은 2007년도부터 2008년도 평가까지 31개를 유지하다가 한국거래소·한국산업기술평가관리원·한국연구재단·중소기업진흥공단이 추가되고 한국과학재단은 제외됨에 따라 2009년도 평가에서는 34개로 증가
- 2012년도 평가에서는 한국소방산업기술원이 제외됨에 따라 33개로 감소
- 2013년에 ‘기관장 및 감사 재임 중 1회 평가’로 평가제도가 변경됨에 따라 2013년도 상임감사 평가는 실시되지 않았으며, 그 이후부터는 매년 평가대상 기관 수가 달라짐

〈표 V-12〉 평가연도별 상임감사·감사위원평가 대상기관 변화

(단위: 개)

구분	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
공기업	23	23	20	19	25	25	-	12	15	9	14
준정부기관	31	31	34	34	34	33	-	15	14	15	8
합계	54	54	54	53	59	58	-	27	29	24	22

자료: 기획재정부, 각 연도별 평가대상 기관 자료를 참고하여 정리

3. 상임감사·감사위원평가 평가부문의 변천

- 2007년도 상임감사평가는 ‘감사활동의 적정성 및 직무성과’, ‘경영실적 평가결과’, ‘감사위원회 기여도’의 3개 평가부문으로 구성됨
 - 감사활동의 적정성 및 직무성과(비계량)는 ‘감사 및 감사부서의 전문성·독립성·윤리성’, ‘내부 감시제도 운영의 적정성’, ‘외부감사 대응의 적정성 및 외부감사 결과’, ‘내부감사운영 실적 및 성과’, ‘투명·윤리경영을 위한 노력’의 5개 평가지표로 구성
 - 경영실적 평가결과(계량)는 기관의 경영실적 평가결과를 반영하는 단일지표로 구성
 - 감사위원회 기여도는 감사위원에 한하여 의사결정 합리성, 조직운영 기여도, 정부 정책 부합성 등을 설문평가

- 2008~2012년도 상임감사평가는 감사위원회 기여도 설문평가가 제외된 ‘감사활동의 적정성 및 직무성과’와 ‘(기관) 경영평가 결과’의 2개 평가부문으로 구성됨

- 2013년에 ‘기관장 및 감사 재임 중 1회 평가’로 평가제도가 변경됨에 따라 2013년도 상임감사 평가는 실시되지 않음

- 2014~2017년도 상임감사평가는 ‘외부평가 결과’가 추가되어 기존 2개에서 3개 평가부문으로 확대됨
 - 외부평가 결과(계량)는 감사원 자체감사활동 심사결과를 반영하는 ‘내부감사 운영 성과 및 사후관리의 적정성’과 국민권익위원회의 청렴도 측정결과를 반영하는 ‘기관의 청렴도’ 평가지표로 구성
 - 감사활동의 적정성 및 직무성과(비계량)에 포함된 기존 6개 평가지표를 ‘감사의 전문성 확보’, ‘감사의 윤리성 및 독립성 확보’, ‘내부통제 기능강화’, ‘방만경영 예방과 적발 및 재발방지’의 4개 평가지표로 조정

4. 상임감사·감사위원평가 평가지표의 변천

가. 2007~2009년도 평가지표별 가중치

- 2008~2009년도 상임감사평가에서 비계량지표의 가중치 변동이 있었음
 - 2008년도 평가에서는 ‘내부 감시제도 운영의 적정성’ 지표는 5점 상승하고 ‘내부감사운영 실적 및 성과’ 지표는 10점 상승한 반면, ‘외부감사 대응의 적정성 및 외부감사결과’ 지표는 10점 하락하고 ‘투명·윤리경영을 위한 노력’ 지표는 5점 하락하는 등 가중치 조정이 이루어짐
 - 2009년도 평가에서는 ‘감사 및 감사부서의 전문성·독립성·윤리성’과 ‘내부감사운영 실적 및 성과’ 지표의 가중치가 각각 5점 상승
- 2009년도 평가에서 비계량지표의 가중치가 70점에서 80점으로 상승함에 따라 계량지표의 가중치는 30점에서 20점으로 하락

〈표 V-13〉 상임감사평가 지표체계 비교(2007~2009년도)

평가범주	평가지표	가중치		
		2007 년도	2008 년도	2009 년도
감사활동의 적정성 및 직무성과	(2007~2008년도) 감사 및 감사부서의 전문성·독립성·윤리성 (2009년도) 감사 및 감사부서의 전문성·독립성·윤리성 확보노력 및 성과	10	10	15
	(2007~2008년도) 내부 감시제도 운영의 적정성 (2009년도) 내부 감시제도 개선 노력 및 성과	10	15	15
	내부감사운영 실적 및 성과	10	20	25
	(2007~2008년도) 외부감사 대응의 적정성 및 외부감사결과 (2009년도) 외부감사 대응의 적정성 및 외부감사결과 관리 노력	20	10	10
	투명·윤리경영을 위한 노력	20	15	15
(비계량) 소계		70	70	80
경영실적 평가결과	(계량) 기관의 경영평가 결과 반영	30 ¹⁾	30	20
(비계량+계량) 합계		100	100	100

주: 1) 2007년도의 경우 감사위원에 한하여 ‘감사위원회 기여도’에 대한 설문평가(10점)를 실시하고, 경영실적 평가결과 가중치는 20점으로 반영

자료: 공공기관운영위원회, 「(제16호) 2007년도 공기업·준정부기관 상임감사(감사위원) 직무수행실적 평가결과 및 후속조치안」, 2008, p. 14; 공공기관운영위원회, 「(제23호) 2008년도 공기업·준정부기관 상임감사(감사위원) 직무수행실적 평가결과 및 후속조치안」, 2009, p. 10; 공공기관운영위원회, 「(제24호) 2009년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가결과 및 후속조치안」, 2010, p. 8.

〈표 V-14〉 2007년도 상임감사평가 평가내용

평가 항목	평가 내용	가중치	평가방법
감사활동의 적정성 및 직무성과	○ 감사 및 감사부서의 전문성·독립성·윤리성 • 감사의 전문성 확보 노력과 성과 • 「공기업·준정부기관 감사기준」 상의 직무기준 준수 노력 및 이행 여부 • 감사부서의 전문성·독립성·윤리성 확보 노력과 성과	10	비계량 평가 (9등급)
	○ 내부 감시제도 운영의 적정성 • 윤리규정 및 지침 준수관리 활동의 적정성 • 사고관리 및 방지활동의 적정성 • 내부통제제도 평가활동 및 개선노력	10	비계량 평가 (9등급)
	○ 외부감사 대응의 적정성 및 외부감사결과 • 감사원, 국정감사, 주무부처, 외부회계감사 등의 외부감사 운영 또는 지원의 적정성 • 감사원, 국정감사, 주무부처, 외부회계감사 등의 감사결과 및 사후 조치실적	20	비계량 평가 (9등급)
	○ 내부 감사 운영 실적 및 성과 • 감사활동의 방법·절차상 적정성 • 내부감사 실적 • 감사 지적사항에 대한 사후관리 노력과 성과 • 내부감사기능 강화를 위한 제도혁신 실적	10	비계량 평가 (9등급)
	○ 투명·윤리경영을 위한 노력 • 경영공시의 적정성 • 청렴계약제도 운영, 청렴 혁신추진실적 • 이사회 출석 및 의견진술 등 경영건제·지원실적 • 청렴도 조사 결과(국가청렴위)	20	비계량 평가 (9등급)
경영실적 평가결과	○ 기관의 경영실적평가 결과 반영	30(20)	계량 평가
감사위원회 기여도 (감사위원만 평가)	○ 의사결정 합리성, 조직운영 기여도, 정부정책 부합성 등	(10)	설문 평가 (9등급)

자료: 공공기관운영위원회, 「(제16호) 2007년도 공기업·준정부기관 상임감사(감사위원) 직무수행실적 평가결과 및 후속조치안」, 2008, p. 14.

〈표 V-15〉 2008년도 상임감사평가 평가내용

평가부문	평가지표 및 세부평가내용(요약)	가중치	평가방법
감사활동의 적정성 및 직무성과	(1) 감사 및 감사부서의 전문성·독립성·윤리성 ① 상임감사의 감사업무 전문성 확보 노력 및 성과 ② 상임감사의 「감사기준」상 “직무기준(독립성·윤리성 등)” 준수 및 이행 여부(주무기관 등 관계기관 의견 고려 가능) ③ 상임감사의 감사부서(원)의 전문성·독립성·윤리성 확보 노력 및 성과	10%	비계량 평가 (6등급)
	(2) 내부 감시제도 운영의 적정성 ① 사전 예방적 감사를 통한 사고발생 방지 노력·성과 및 사고 발생에 관한 감사부서의 사후조치의 적정성 ② 기관 내부통제시스템 구축·운영에 대한 감사부서의 점검·평가의 적정성 및 내부감시제도 혁신 노력·성과 ③ 상임감사의 이사회 출석 및 의견진술 등의 활동	15%	
	(3) 내부감사운영 실적 및 성과 ① 관련법령·정부지침이 모두 반영된 기관 내부감사규정에 따른 방법·절차에 의한 감사활동 수행 여부 ② 적절히 수립된 감사전략과 연간감사계획에 따른 감사활동 수행 여부 및 감사결과 지적사항·조치요구의 적절성 ③ 내부감사 지적사항에 대한 사후관리·감사 결과의 활용·피드백 등의 적절성	20%	
	(4) 외부감사 대응의 적정성 및 외부감사 결과 ① 외부감사에 대한 감사부서의 운영·지원 및 협력의 적절성 ② 외부감사 지적사항에 대한 감사부서의 사전(예방적) 감사활동의 적절성 ③ 외부감사 지적사항의 사후관리를 위한 감사부서 활동의 적절성	10%	
	(5) 투명·윤리경영을 위한 노력 ① 기관 경영공시의 적정성 확보를 위한 감사부서의 노력 및 성과 ② 기관 구성원의 청렴·윤리경영 규정·지침 준수도 제고를 위한 감사부서의 노력 및 성과 ③ 국민권익위의 청렴도조사 결과 등 내외부 청렴도 평가결과	15%	
경영평가 결과	기관 경영평가결과 반영	30%	계량 평가

자료: 공공기관운영위원회, 「(제23호) 2008년도 공기업·준정부기관 상임감사(감사위원) 직무수행실적 평가결과 및 후속조치안」, 2009, p. 10.

〈표 V-16〉 2009년도 상임감사평가 평가내용

평가부문	평가지표 및 세부평가내용(요약)	가중치	평가방법
감사활동의 적정성 및 직무성과	(1) 감사 및 감사부서의 전문성·독립성·윤리성 확보노력 및 성과 ① 상임감사의 감사업무 전문성 확보 노력 및 성과 ② 상임감사의 「감사기준」상 “직무기준(독립성·윤리성 등)” 준수 및 이행 여부(주무기관 등 관계기관 의견 고려 가능) ③ 상임감사의 감사부서(원)의 전문성·독립성·윤리성 확보 노력 및 성과	15%	비계량 평가 (6등급)
	(2) 내부 감시제도 개선 노력 및 성과 ① 사전 예방적 감사를 통한 사고발생 방지 노력·성과 및 사고 발생에 관한 감사부서의 사후조치의 적정성 ② 기관 내부통제시스템 구축·운영에 대한 감사부서의 점검·평가의 적정성 및 내부감시제도 혁신 노력·성과 ③ 상임감사의 이사회·감사위원회 출석 및 의견진술 등의 활동을 통한 경영활동 견제 및 지원 노력	15%	
	(3) 내부감사운영 실적 및 성과 ① 관련법령·정부지침이 반영된 기관 내부감사규정에 따른 감사활동 수행 여부 ② 감사전략과 중장기감사계획에 기초한 연간감사계획에 따른 감사활동 수행 여부 및 감사결과 지적사항·조치요구의 적정성 ③ 내부감사 지적사항에 대한 사후관리·감사 결과의 활용·피드백 등의 적절성	25%	
	(4) 외부감사 대응의 적정성 및 외부감사 결과 관리 노력 ① 외부감사에 대한 감사·감사부서의 운영·지원 및 협력의 적절성 ② 외부감사 지적사항에 대한 예방적 감사활동의 적절성 ③ 외부감사 지적사항의 사후관리 및 재발방지를 위한 활동의 적절성	10%	
	(5) 투명·윤리경영을 위한 노력 ① 기관 경영공시의 적정성 확보 노력 및 성과 ② 기관 구성원의 청렴·윤리경영 규정·지침 준수도 제고를 위한 노력 및 성과 ③ 국민권익위의 청렴도조사 결과 등 청렴도 평가결과	15%	
경영평가 결과	기관 경영평가결과 반영	20%	계량 평가

자료: 공공기관운영위원회, 「(제24호) 2009년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가결과 및 후속조치안」, 2010, p. 8

나. 2009~2010년도 평가지표별 가중치

- 2010년도 상임감사평가에서 비계량지표의 가중치 변동이 있었음
 - ‘내부 감시제도 개선 노력 및 성과’ 지표가 ‘내부통제 기능강화 노력 및 성과’로 변경되고 가중치 5점 상승
 - ‘내부감사운영 실적 및 성과’ 지표가 ‘내부감사 운영 성과 및 사후관리의 적정성’으로 변경되고 가중치 5점 상승
 - ‘외부감사 대응의 적정성 및 외부감사 결과 관리 노력’ 지표가 ‘경영지침 준수 등에 대한 감사활동과 사후관리의 적정성’으로 변경(가중치는 변동 없음)
- 2010년도 평가에서 비계량지표의 가중치가 80점에서 90점으로 상승함에 따라 계량지표의 가중치는 20점에서 10점으로 하락

〈표 V-17〉 2009년도 및 2010년도 상임감사평가 지표체계 비교

평가범주	평가지표	가중치	
		2009 년도	2010 년도
감사활동의 적정성 및 직무성과	감사 및 감사부서의 전문성·독립성·윤리성 확보노력 및 성과	15	15
	(09) 내부 감시제도 개선 노력 및 성과 (10) 내부통제 기능강화 노력 및 성과	15	20
	(09) 내부감사운영 실적 및 성과 (10) 내부감사 운영 성과 및 사후관리의 적정성	25	30
	(09) 외부감사 대응의 적정성 및 외부감사 결과 관리 노력 (10) 경영지침 준수 등에 대한 감사활동과 사후관리의 적정성	10	10
	투명·윤리경영을 위한 노력	15	15
	(비계량) 소계	80	90
경영실적 평가결과	(계량) 기관의 경영평가 결과 반영	20	10
	(비계량+계량) 합계	100	100

자료: 공공기관운영위원회, 「(제24호) 2009년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가결과 및 후속조치안」, 2010, p. 8; 공공기관운영위원회, 「(제25호) 2010년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가결과 및 후속조치(안)」, 2011, p. 8.

〈표 V-18〉 2010년도 상임감사평가 평가내용

평가부문	평가지표 및 세부평가내용(요약)	가중치	평가방법
감사활동의 적정성 및 직무성과	(1) 감사 및 감사부서의 전문성·독립성·윤리성 확보노력 및 성과 ① 상임감사의 감사업무 전문성 확보 노력 및 성과 ② 상임감사의 「감사기준」상 “직무기준(감사의 윤리성 등)” 준수 및 이행 여부 ③ 상임감사의 독립성·윤리성 확보 노력 및 성과	15%	비계량 평가 (6등급)
	(2) 내부통제 기능강화 노력 및 성과 ① 사전 예방적 감사를 통한 사고발생 방지 노력·성과 및 사고발생에 관한 감사부서의 사후조치의 적정성 ② 기관 내부통제시스템 강화를 위한 노력·성과 ③ 상임감사의 이사회·감사위원회 출석 및 의견진술 등의 활동을 통한 경영활동 견제 및 지원 노력	20%	
	(3) 내부감사 운영 성과 및 사후관리의 적정성 ① 감사활동이 연간감사계획에 따라 체계적·효과적으로 수행되는지 여부 ② 내부감사 운영성과를 측정할 수 있는 수단·절차 보유 여부 및 감사결과 지적사항·조치요구가 적절하게 이루어지는지 여부 ③ 내부·외부감사 지적사항에 대한 사후관리·감사 결과의 활용·피드백 등의 적절성	30%	
	(4) 경영지침 준수 등에 대한 감사활동과 사후관리의 적정성 ① 경영지침 준수를 위한 감사활동 수행의 적정성 ② 지적사항 등에 대한 보고의무 이행 적절성 ③ 지적사항에 대한 사후관리노력의 적절성	10%	
	(5) 투명·윤리경영을 위한 노력 ① 기관 경영공시의 적정성 확보 노력 및 성과 ② 기관 구성원의 청렴·윤리경영 규정·지침 준수도 제고를 위한 노력 및 성과와 외부 회계감사인 운영의 적절성 ③ 국민권익위의 청렴도조사 결과 등 청렴도 평가결과	15%	
경영평가 결과	기관 경영평가결과 반영	10%	계량 평가

자료: 공공기관운영위원회, 「(제25호) 2010년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가결과 및 후속조치(안)」, 2011, p. 8.

다. 2010~2012년도 평가지표별 가중치

- 2011년도 상임감사평가에서 비계량지표의 가중치 변동이 있었음¹⁸⁹⁾
 - ‘내부통제 기능강화 노력 및 성과’와 ‘내부감사 운영 성과 및 사후관리의 적정성’ 지표의 가중치가 각각 5점 하락
 - ‘내부통제 기능강화 노력 및 성과’ 지표에서 일부 평가하고 있는 방만경영 예방 관련 평가요소를 별도 분리하여 ‘방만경영 예방활동과 재발방지를 위한 노력’ 지표 신설
 - 감사원의 자체감사활동 심사지표와 중복되는 ‘내부감사 운영 성과 및 사후관리의 적정성’ 지표는 별도로 평가하지 않고 감사원의 자체감사활동 심사결과 반영 및 계량평가로 변경
 - 감사원 평가와 중복되지 않는 일부 평가요소는 ‘내부통제 기능강화 노력 및 성과’ 지표에서 평가하고, 가중치는 30점에서 25점으로 하향 조정

- 2011년도 평가부터 ‘내부감사 운영 성과 및 사후관리의 적정성’ 지표가 계량평가로 변경됨에 따라 계량지표의 가중치가 10점에서 35점으로 상승

〈표 V-19〉 상임감사평가 지표체계 비교(2010~2012년도)

평가범주	평가지표	가중치			비고	
		2010 년도	2011 년도	2012 년도		
감사활동의 적정성 및 직무성과	감사 및 감사부서의 전문성·독립성·윤리성 확보노력 및 성과	15	15	15		
	내부통제 기능강화 노력 및 성과	20	15	15		
	내부감사 운영 성과 및 사후관리의 적정성	30	25	25	2011년도부터 감사원의 자체감사활동 심사결과 반영 및 계량평가로 변경	
	경영지침 준수 등에 대한 감사활동과 사후관리의 적정성	10	10	10		
	투명·윤리경영을 위한 노력	15	15	15		
	방만경영 예방활동과 재발방지를 위한 노력	-	10	10	2011년도 신설	
소계		(비계량)	90	65	65	

189) 이하의 내용은 공공기관운영위원회, 「(제53호) 2011년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가편람(안)」, 2010, p. 2의 내용을 참고하여 재구성하였음

평가범주	평가지표	가중치			비고
		2010 년도	2011 년도	2012 년도	
	(계량)	-	25	25	
경영실적 평가결과	(계량) 기관의 경영평가 결과 반영	10	10	10	
(비계량+계량) 합계		100	100	100	

자료: 공공기관운영위원회, 「(제25호) 2010년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가결과 및 후속조치(안)」, 2011, p. 8; 공공기관운영위원회, 「(제23호) 2011년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가결과 및 후속조치(안)」, 2012, p. 8; 기획재정부, 『2012년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2012, p. 62.

〈표 V-20〉 2011년도 상임감사평가 평가내용

평가부문	평가지표 및 세부평가내용(요약)	가중치	평가방법
감사활동의 적정성 및 직무성과	(1) 감사의 전문성·윤리성·독립성 확보노력 및 성과 ① 감사의 감사업무에 대한 전문성 확보노력 및 성과 ② 감사의 윤리기준 준수 노력 ③ 감사의 독립성 확보 노력	15%	비계량 평가 (9등급)
	(2) 내부통제 기능강화 노력 및 성과 ① 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동 설정 및 운영 ② 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선 노력 ③ 감사결과물에 대한 공유 및 피드백	15%	
	(3) 내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 ※ 감사원의 '11년도「자체감사활동 심사」결과를 반영	25%	계량 평가
	(4) 방만경영 예방활동과 재발방지를 위한 노력 ① 방만경영 예방을 위한 관리 목표 및 방법 수립 ② 방만경영 예방활동 수행의 적절성 및 방만경영 관련 외부 지적 사례에 대한 감사의 책임이행 여부 및 수준 ③ 방만경영 재발방지 노력	10%	비계량 평가 (9등급)
	(5) 경영지침 준수 등에 대한 감사활동과 사후관리의 적정성 ① 정부의 경영지침 준수를 위한 관리 목표 및 방법 수립 ② 정부의 경영지침 준수를 위한 감사활동 수행의 적절성 및 경영지침 위반사례에 대한 감사의 책임이행 여부 및 수준 ③ 감사결과 지적사항에 대한 사후관리 노력	10%	
	(6) 투명·윤리경영을 위한 노력 ① 기관 경영공시의 적정성 확보 및 회계 투명성 제고 노력 ② 투명윤리경영 지원을 위한 활동·노력과 이에 대한 성과 ③ 국민권익위원회의 청렴도조사 결과 등 관련 평가 결과	15%	
경영평가 결과	기관 경영실적평가 결과 반영	10%	계량 평가

자료: 공공기관운영위원회, 「(제23호) 2011년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가결과 및 후속조치(안)」, 2012, p. 8.

〈표 V-21〉 2012년도 상임감사평가 평가내용

평가범주	평가지표 및 세부평가내용	가중치
감사활동의 적정성 및 직무성과	<input type="checkbox"/> 감사의 전문성·윤리성·독립성 확보 ① 감사가 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위하여 어떠한 노력을 기울였으며 이에 따라 소기의 성과를 거두었는가? ② 감사의 윤리기준 준수 노력이 적절하였는가? ③ 감사의 독립성 확보노력이 적절하였는가?	15
	<input type="checkbox"/> 내부통제 기능강화 ① 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동이 적절히 설정되어 운영되고 있는가? ② 내부통제시스템의 효과적인 운영과 성과 및 개선노력은 어떠한가? ③ 감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동이 적절하였는가?	15
	<input type="checkbox"/> 내부감사 운영성과 및 사후관리 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)	25
	<input type="checkbox"/> 방만경영 예방활동과 재발방지 ① 방만경영 예방을 위한 관리 목표 및 방법을 체계적으로 수립하였는가? ② 방만경영 예방활동을 적절히 수행하였으며, 외부로부터 지적받은 방만경영 사례와 관련한 감사의 책임이행 여부 및 수준은 어떠한가? ③ 방만경영 재발방지를 위한 노력이 적절하였는가?	10
	<input type="checkbox"/> 경영지침 준수 등에 대한 감사활동과 사후관리 ① 정부의 경영지침 준수를 위한 관리 목표 및 방법을 체계적으로 수립하고 있는가? ② 정부의 경영지침 준수를 위한 감사활동을 적절히 수행하였으며, 경영지침 위반사례와 관련한 감사의 책임이행 여부 및 수준은 어떠한가? ③ 감사결과 드러난 지적사항에 대한 사후관리노력이 적절했는가?	10
	<input type="checkbox"/> 투명·윤리경영을 위한 노력 ① 기관 경영공시의 적정성 확보와 회계투명성 제고를 위하여 어떠한 노력을 기울였으며 그 성과는 어떠한가? ② 감사는 투명윤리경영을 지원하기 위하여 어떠한 활동과 노력을 하였으며 그 성과는 어떠한가? ③ 해당기관에 대한 국민권익위원회의 청렴도조사 결과 등 청렴도 평가 결과는 어떠한가?	15
	<input type="checkbox"/> 기관 경영평가 결과 공기업·준정부기관 경영실적 평가결과 반영	10

자료: 기획재정부, 『2012년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2012.11, pp. 62~64.

라. 2014~2017년도 평가지표별 가중치

2013년에 ‘기관장 및 감사 재임 중 1회 평가’로 평가제도가 변경됨에 따라 2013년도 상임감사 평가는 실시되지 않음

- 2014년도 상임감사평가의 평가지표 구성은 2012년도 대비 전체적으로 변경됨
- 비계량지표의 경우 ‘방만경영 예방활동과 재발방지를 위한 노력’ 지표(10점)와 ‘경영지침 준수 등에 대한 감사활동과 사후관리의 적정성’ 지표(10점)를 ‘방만경영 예방과 적발 및 재발방지’ 지표로 통합하고 가중치를 25점으로 확대하였으며, 5개 평가지표를 4개로 조정함¹⁹⁰⁾
 - 계량지표의 경우 국민권익위원회 청렴도 측정결과를 반영하는 ‘기관의 청렴도’ 지표(5점)가 추가됨
 - 외부평가결과를 반영하는 ‘내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성’과 ‘기관의 청렴도’ 지표는 신설된 평가범주인 ‘외부평가 결과’에 포함됨
- 2014년도부터 2017년도 평가까지 지표체계와 가중치는 변경 없이 유지되고 있음

〈표 V-22〉 상임감사평가 지표체계 비교(2014~2017년도)

평가범주	평가지표	가중치			
		2014 년도	2015 년도	2016 년도	2017 년도
감사활동의 적정성 및 직무성과	감사의 전문성 확보	10	10	10	10
	감사의 윤리성 및 독립성 확보	10	10	10	10
	내부통제 기능강화	15	15	15	15
	방만경영 예방과 적발 및 재발방지	25	25	25	25
	(비계량) 소계	60	60	60	60
외부평가 결과	내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)	25	25	25	25
	기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)	5	5	5	5
	(계량) 소계	30	30	30	30
기관 경영평가 결과	공기업·준정부기관 경영실적 평가결과 활용	10	10	10	10
	(계량) 소계	10	10	10	10
(비계량+계량) 합계		100	100	100	100

자료: 기획재정부, 『공공기관 경영평가편람』, 2014~2017년(각연도)을 참고하여 정리

190) 공공기관운영위원회, 「(제31호) 2014년도 공공기관 경영평가편람(안) 및 2013년도 공공기관 경영평가편람 수정(안)」, 2013, p. 4.

〈표 V-23〉 상임감사평가 평가내용(2014~2017년도)

평가범주	평가지표 및 세부평가내용	가중치
감사활동의 적정성 및 직무성과	<input type="checkbox"/> 감사의 전문성 확보 ① 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가? ② 감사업무에 관한 전문성을 확보하기 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?	10
	<input type="checkbox"/> 감사의 윤리성 및 독립성 확보 ① 감사의 윤리기준 준수 노력은 적절한가? ② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가? ③ 감사의 독립성 확보노력은 적절한가?	10
	<input type="checkbox"/> 내부통제 기능강화 ① 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동이 적절하게 설정되어 운영되고 있는가? ② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선노력은 적절한가? ③ 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가?	15
	<input type="checkbox"/> 방만경영 예방과 적발 및 재발방지 ① 방만경영 예방과 적발을 위한 관리시스템(정부 경영지침 준수 등을 포함한 목표 및 방법, 성과지표 등)을 체계적으로 마련하고, 지속적으로 개선해가고 있는가? ② 방만경영 예방 및 적발 감사활동을 통한 방만경영 예방과 적발 성과는 어떠한가? ③ 방만경영 근절과 재발방지를 위한 노력과 성과는 어떠한가?	25
외부 평가결과	<input type="checkbox"/> 내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성 (감사원 자체감사활동 심사결과 반영)	25
	<input type="checkbox"/> 기관의 청렴도 (국민권익위원회의 청렴도 측정결과 반영)	5
기관 경영평가 결과	공기업·준정부기관 경영실적 평가결과 활용	10

자료: 기획재정부, 『공공기관 경영평가편람』, 2007~2017년(각연도)을 참고하여 정리

5. 상임감사·감사위원평가 평가방법의 변천

가. 계량지표 평가방법

1) 2007~2012년도 계량지표 평가방법

- ‘경영실적 평가결과’ 지표는 해당연도의 경영실적 평가결과를 반영하여 평가
- 소속된 기관의 경영실적 평가결과 종합득점을 의미함

- 2011년도 평가부터 계량지표로 전환된 ‘내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성’ 지표는 감사원 자체감사활동 심사결과를 반영하여 평가

2) 2013년도 계량지표 평가방법

- 2013년에 ‘기관장 및 감사 재임 중 1회 평가’로 평가제도가 변경됨에 따라 2013년도 상임감사 평가는 실시되지 않음

3) 2014~2017년도 계량지표 평가방법

- 2014년도 평가부터 기존 ‘경영실적 평가결과’, ‘내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성’ 지표와 더불어 국민권익위원회 청렴도 측정결과를 반영하는 ‘기관의 청렴도’ 지표가 추가됨
 - 국민권익위원회의 청렴도 측정결과가 나오지 않는 일부 기관의 경우 해당지표에 대한 배점은 제외하고 합계를 산출한 후, 이를 100점 만점으로 환산하여 종합 평가 결과 산출¹⁹¹⁾

나. 비계량지표 평가방법

1) 2007년도 비계량지표 평가방법

- 피평가자가 제출한 실적보고서 및 기타 관계서류(감사조서, 이사회회의록 등)를 바탕으로 서면평가방식으로 평가(필요시 인터뷰 병행가능)¹⁹²⁾
 - 평가항목별 평가점수 및 등급은 9등급으로 부여

191) 기획재정부, 『2014년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2014, p. 69.

192) 기획예산처, 『2007년도 공기업·준정부기관 비상임이사·감사 직무수행실적 평가기준·방법』, 2007, p. 33 및 p. 35.

〈표 V-24〉 2007년도 상임감사평가 비계량지표 평가근거

평가항목	평가내용	세부평가내용	평가근거
감사활동의 적정성 및 직무성과	감사 및 감사부서의 전문성·독립성· 윤리성	· 「공기업·준정부기관 감사기준」 상의 직무 기준 준수 노력 및 이행 여부	설문조사, 관계서류 등
		· 감사의 전문성 확보노력과 성과	실적보고서 및 회의록
		· 감사부서의 전문성 확보노력과 성과	
		· 감사부서의 독립성·윤리성 확보노력과 성과	

자료: 기획예산처, 『2007년도 공기업·준정부기관 비상임이사·감사 직무수행실적 평가기준·방법』, 2007, p. 34.

〈표 V-25〉 2007년도 상임감사평가 비계량평가 등급구분

등급	평점	평가기준
A+	100	아주 탁월
A0	87.5	탁월
B+	75	아주 우수
B0	62.5	우수
C0	50.0	보통
D+	37.5	미흡
D+	25.0	아주 미흡
E+	12.5	부진
E0	0.0	아주 부진

자료: 기획예산처, 『2007년도 공기업·준정부기관 비상임이사·감사 직무수행실적 평가기준·방법』, 2007, p. 35.

□ ‘감사 및 감사부서의 전문성·독립성·윤리성’의 세부평가내용 중 「공기업·준정부기관 감사기준」 상의 직무기준 준수노력 및 이행여부의 경우 관계기관의 설문조사 결과를 고려¹⁹³⁾

○ 설문조사는 기획예산처(현재 기획재정부)와 주무부처에서 참여

193) 기획예산처, 『2007년도 공기업·준정부기관 비상임이사·감사 직무수행실적 평가기준·방법』, 2007, p. 34.

〈표 V-26〉 2007년도 상임감사평가 비계량지표 설문조사 항목

평가항목	설문항목	평가자
감사기준 준수노력 이행여부	① 감사의 업무수행에 있어 독립성을 유지하고 있는가?	기획예산처, 주무부처
	② 「감사기준」상 감사의 업무자세(도덕성, 성실성, 공정성, 효율성 등)를 준수하고 있는가?	
	③ 감사로서 의무와 책임(선량한 관리자의 주의의무, 직무상 비밀유지의무 등)을 준수하고 있는가?	

자료: 기획예산처, 『2007년도 공기업·준정부기관 비상임이사·감사 직무수행실적 평가기준·방법』, 2007, p. 34.

- 상임인 감사위원의 경우 평가항목 중 ‘감사위원회 기여도’를 설문조사 방법으로 평가하며, 설문조사에는 해당기관, 주무부처, 기획예산처가 참여¹⁹⁴⁾
- 설문조사 최종결과는 항목별 평가결과를 종합 및 등급화하여 산정하며, 항목별로 A(탁월, 3점), B(우수, 2점), C(보통, 1점)의 척도에 따라 평가
- 최종등급은 설문항목별 평가결과를 종합하여 동일한 척도로 구분

〈표 V-27〉 2007년도 상임감사평가의 상임인 감사위원에 대한 설문조사 항목

평가항목	설문항목	평가자
감사위원회 기여도	① 감사위원회의 역할과 책임 및 의무에 대하여 잘 이해하고 있는가?	해당기관 주무부처 기획처
	② 감사위원으로서 갖추어야 할 기본적인 업무전문성을 갖추고 있는가?	
	③ 감사위원회 내에서 전문분야별 역할대표성을 확보하여 수행하고 있는가?	
	④ 감사위원회 감사위원으로서 감사위원회 활동에 적극적이고 합리적으로 참여하고 있는가?	
	⑤ 감사위원으로서 경영견제역할을 적정히 수행하였는가?	
	⑥ 공공기관의 임원으로서 국가정책에 부합하도록 업무를 수행하였는가?	

자료: 기획예산처, 『2007년도 공기업·준정부기관 비상임이사·감사 직무수행실적 평가기준·방법』, 2007, p. 13.

- 종합득점은 각 평가내용별 득점을 가중치를 기준으로 가중평균한 평점을 합산하여 선정하며, 종합등급은 종합득점을 A(탁월), B(우수), C(보통)의 척도로 등급화하여 결정¹⁹⁵⁾
- 종합득점 3.0~2.5점은 A(탁월), 2.4~2.0점은 B(우수), 1.9~1.0점은 C(보통)에 해당

194) 기획예산처, 『2007년도 공기업·준정부기관 비상임이사·감사 직무수행실적 평가기준·방법』, 2007, p. 13 및 p. 36.

195) 기획예산처, 『2007년도 공기업·준정부기관 비상임이사·감사 직무수행실적 평가기준·방법』, 2007, p. 37.

2) 2008년도 비계량지표 평가방법

- 평가등급 부여방식이 2007년도 평가의 9등급 기준에서 6등급 기준으로 변경됨
 - 평가지표별로 ‘관리방법’, ‘실행방법’, ‘학습과 혁신’ 등 3가지 평가영역에 대해 평가하며, 각 평가영역에 대한 평점은 6등급 기준으로 부여¹⁹⁶⁾
 - 각 평가영역에 부여된 등급에 해당하는 ‘등급별 환산점수’를 합산한 후 3으로 나눈 점수를 ‘등급별 점수구간’에 적용한 다음, 그 구간에 해당되는 ‘등급별 환산점수’가 해당 평가지표의 최종 평점이 되고 또한 해당 등급이 최종 등급이 됨¹⁹⁷⁾

〈표 V-28〉 2008년도 상임감사평가 비계량지표 평가관점

평가영역	정의	평가관점별 주안점	평가관점별 세부 내용
관리방법	<ul style="list-style-type: none"> • 평가지표를 관리하기 위한 제도, 계획, 프로세스, 관리기법 등의 방법 	<ul style="list-style-type: none"> • 지표 관리 방법 • 방법 사용의 이유 • 방법의 체계성/효과성 	<ul style="list-style-type: none"> • 평가지표를 관리하기 위한 방법은 무엇인가? • 이러한 관리방법을 사용하는 이유는 무엇인가? (여건분석) • 사용된 지표 관리방법이 체계적이며 효과적인가?
실행방법	<ul style="list-style-type: none"> • 지표 관리방법이 적용되는 범위, 깊이 및 적용의 일관성 	<ul style="list-style-type: none"> • 방법 실행의 타당성 • 방법 적용의 범위 • 방법 적용의 깊이 • 방법 적용의 일관성 	<ul style="list-style-type: none"> • 지표관리방법이 감사환경의 변화를 반영하여 실행되고 있는가? • 지표 관리방법이 적용되는 범위는 어디까지인가? • 관리방법이 실행되는 수준은 어디까지인가? • 관리방법이 조직(감사) 영역에서 일관되게 적용되고 있는가? 관리방법 정착의 정도는 어떠한가?
학습과 혁신	<ul style="list-style-type: none"> • 평가와 개선 활동 • 성과공유 및 조직학습 	<ul style="list-style-type: none"> • 평가와 개선 시스템 • 성과의 공유 및 이를 통한 조직학습 	<ul style="list-style-type: none"> • 지표관리방법에 대한 평가체계가 갖추어져 있는가? • 평가체계를 통한 개선활동이 이루어지고 있는가? • 개선 혁신 성과가 조직 내(다른 업무 단위, 영역, 프로세스)에서 어느 정도 공유되고 있는가? • 성과의 공유를 통한 조직학습이 일어나고 있는가?

자료: 기획재정부, 『2008년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가편람』, 2008, p. 17.

196) 기획재정부, 『2008년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가편람』, 2008, p. 17.

197) 기획재정부, 『2008년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가편람』, 2008, p. 18.

〈표 V-29〉 2008년도 상임감사평가 비계량지표 평가등급

구분	E	D	C	B	A	S
관리 방법	관리방법 부재 (임의적 접근)	가장 기본적인 관리방법 적용 시작 특정 영역에서만 기본적인 관리방법 적용	지표에서 요구되는 대부분의 영역에서 기본적인 관리방법 적용 이 방법이 체계적 효과적이라는 증거는 미약	지표에서 요구되는 일부 영역에서 적합한 관리방법 적용 이 방법이 일부 영역에서 체계적 효과적이라는 증거 존재	지표에서 요구되는 대부분의 영역에서 적합한 관리방법 적용 이 방법이 대부분의 영역에서 체계적 효과적이라는 증거 존재	지표에서 요구되는 모든 영역에서 적합한 관리방법 적용 이 방법이 모든 영역에서 체계적·효과적이라는 증거 존재
실행 방법	관리방법을 체계적으로 실행하고 있다는 증거 없음	관리방법의 체계적 실행 시작 단계 특정 영역에서만 관리방법의 체계적 실행 시작	대부분의 영역에서 관리방법을 비교적 체계적으로 실행 실행의 효과 없음	일부 영역에서 관리방법을 체계적으로 잘 실행 일부 영역에서 실행의 실질적 효과가 나타남	대부분의 영역에서 관리방법을 큰 차이 없이 체계적으로 잘 실행 대부분의 영역에서 실행의 실질적 효과가 나타남	모든 영역에서 관리방법을 문제 없이 체계적으로 잘 실행 실행의 실질적 효과가 모든 영역에서 나타남
학습 과 혁신	실행결과를 관리하기 위한 평가 체계가 구축되어 있지 않음 문제가 나타날 경우에만 대응	실행결과를 관리하기 위한 평가 체계 구축의 초기 단계 개선 지향적 체계로 변화하는 초기 단계	실행결과를 관리하기 위한 평가 체계가 구축되어 있음 지표관리를 위해 핵심 프로세스를 평가하고 개선하는 체계적인 관리 시작	핵심 프로세스의 효과성과 효율성 평가를 통해 프로세스를 개선하는 체계적인 관리 방법 실행 개선의 성과가 대부분의 영역에서 공유되기 시작	평가를 통한 개선과 성과의 공유를 통한 조직 학습이 대부분의 영역에서 주요한 경영 톨이 됨 공유와 학습의 결과로서 개선과 혁신이 대부분의 영역에서 이루어진 증거 존재	평가를 통한 개선과 성과의 공유를 통한 조직 학습이 모든 조직 단위에 걸쳐 주요한 경영 톨이 됨 전사차원의 공유와 학습의 결과로서 개선과 혁신이 모든 조직에서 광범위하게 발생

자료: 기획재정부, 『2008년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가편람』, 2008, p. 18.

〈표 V-30〉 2008년도 상임감사평가 비계량지표 평가등급별 점수표

등급		E	D	C	B	A	S
점수	등급별 점수구간	50점 미만	50~60점 미만	60~70점 미만	70~80점 미만	80~90점 미만	90~100점
	등급별 환산점수	30점	55점	65점	75점	85점	95점

자료: 기획재정부, 『2008년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가편람』, 2008, p. 19.

- 종합득점 부여방식도 2007년도 평가의 3등급에서 6등급으로 변경됨¹⁹⁸⁾
 - 평가지표별 등급에 따라 부여된 ‘등급별 환산점수’에 해당 평가지표의 가중치를 곱한 후 합산한 결과를 통해 도출
 - 합산한 결과는 해당 ‘등급별 환산점수’에 따라 다시 6단계 등급으로 산출하며, 최종 평가등급 부여 시 적용할 점수구간은 추후 평가결과 산출 시 결정

〈표 V-31〉 2008년도 상임감사평가 종합등급과 수준정의

등급	수준정의
S	모든 감사활동 영역에서 체계적인 감사시스템을 갖추고 효과적인 감사활동이 이루어지고 있으며, 학습과 혁신이 전 조직단위에 걸쳐 체질화됨에 따라 매우 높은 성과가 지속적으로 창출되는 단계
A	대부분의 감사활동 영역에서 체계적인 감사시스템을 갖추고 효과적인 감사활동이 이루어지고 있으며, 학습과 혁신이 대부분의 조직단위에 걸쳐 일어남에 따라 매우 높은 성과가 지속적으로 창출되는 단계
B	대부분의 감사활동 영역에서 체계적인 감사시스템을 갖추고 있고 일반적인 감사활동이 이루어지고 있으며, 성과가 대부분의 영역에서 공유되기 시작하여 본격적인 성과향상이 이루어지는 단계
C	대부분의 감사활동 영역에서 일반적인 감사시스템을 갖추고 있고 일반적인 감사활동이 이루어지며 개선 활동이 이루어지는 단계
D	일부 감사활동 영역에서 일반적인 감사시스템을 갖추고 있고 일반적인 감사활동이 이루어지며 개선 지향적 체계로의 변화를 시도하는 단계
E	대부분의 감사활동 영역에서 감사시스템이 체계적이지 못하고 감사활동이 효과적으로 이루어지지 않으며 개선 지향적 체계로의 변화 시도가 필요한 단계

자료: 기획재정부, 『2008년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가편람』, 2008, p. 22.

3) 2009년도 비계량지표 평가방법

- ADL(Approach·Deployment·Learning & Innovation) 평가방식 적용과 관련하여 평가지표의 평가방법을 보완함¹⁹⁹⁾
 - 평가관점을 명료화하고, 평가지표별 평점 산정 시 ADL별 평가평점을 균분하는 것에서 ADL별 중요도를 고려하여 종합평가하는 것으로 변경

198) 기획재정부, 『2008년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가편람』, 2008, p. 22.

199) 기획재정부, 『(참고) '08년도 감사 직무수행실적 평가편람 대비 변동사항』, 상임감사 평가 워크샵 자료, 2010, p. 2.

〈표 V-32〉 2008년도 대비 2009년도 상임감사평가 비계량지표 평가방법 변동사항

2008년도 편람				2009년도 편람(안)																																						
<p>□ 비계량지표 평가방법</p> <p>○ 관리방법, 실행방법, 학습과 혁신 등 각 평가영역에 부여된 등급에 해당되는, 〈표 3〉에서의 “등급별 환산 점수”를 합산 후 3으로 나눈 점수를 “등급별 점수구간”에 적용한 다음, 그 구간에 해당되는 “등급별 환산점수”가 해당 평가지표의 최종 평점이 되고 또한 해당 “등급”이 최종 등급이 됨</p> <p>*(예시) A지표 평점 : 관리방법(S:95점) + 실행(A:85점) + 학습(C:65점)/3=81.67 ⇒ A(85점)</p>				<p>□ 비계량지표 평가방법</p> <p>○ 지표별 평가등급에 해당하는 〈표 3〉의 ‘등급별 환산점수’가 해당지표의 평점이 됨</p> <p>*(예시) A지표 평점 : 관리방법 + 실행 + 학습 = A(85점)</p>																																						
〈표1〉 비계량지표 평가관점				〈표1〉 비계량지표 평가관점																																						
평가영역	정의	평가관점별 주요안점	평가관점별 세부내용	평가관점	정의	평가관점별 세부내용																																				
관리방법	<ul style="list-style-type: none"> 평가지표를 관리하기 위한 제도, 계획, 프로세스, 관리기법 등의 방법 	<ul style="list-style-type: none"> 지표 관리 방법 방법 사용의 이유 방법의 체계성/ 효과성 	<ul style="list-style-type: none"> 평가지표를 관리하기 위한 방법은 무엇인가? 이러한 관리방법을 사용하는 이유는 무엇인가? (여건분석) 사용된 지표 관리방법이 체계적이며 효과적인가? 	관리방법	<ul style="list-style-type: none"> 평가지표의 요구사항을 충족하기 위해 기관이 사용하는 방법 	<ul style="list-style-type: none"> 프로세스를 수행하기 위해 사용하는 관리방법 사용하는 관리방법과 지표 요구사항 및 조직 환경과의 적합성 기관의 관리방법 사용의 효과성 관리방법이 반복해서 사용될 수 있는 정도와 신뢰성 있는 자료나 정보에 근거하는 정도 																																				
실행방법	<ul style="list-style-type: none"> 지표 관리방법이 적용되는 범위, 깊이 및 관련성 	<ul style="list-style-type: none"> 방법 실행의 타당성 방법 적용의 범위 방법 적용의 깊이 방법 적용의 일관성 	<ul style="list-style-type: none"> 지표관리방법이 경영환경의 변화를 반영하여 실행되고 있는가? 지표 관리방법이 적용되는 범위는 어디까지인가? 관리방법이 실행되는 수준은 어디까지인가? 관리방법이 조직(경영) 영역에서 일관되게 적용되고 있는가? 관리방법 정착의 정도는 어떠한가? 	실행	<ul style="list-style-type: none"> 평가지표의 요구사항을 충족하는 과정에서 관리방법이 적용되는 정도 	<ul style="list-style-type: none"> 관리방법이 기관에 적합하고 중요한 평가지표 요구사항을 충족시키기 위해 적용된 정도 기관의 관리방법이 일관성 있게 적용된 정도 기관의 관리방법이 모든 적절한 작업단위에서 적용된 정도 																																				
학습과 혁신	<ul style="list-style-type: none"> 평가와 개선 활동 성과 공유 및 조직학습 	<ul style="list-style-type: none"> 평가와 개선 시스템 성과의 공유 및 이를 통한 조직학습 	<ul style="list-style-type: none"> 지표관리방법에 대한 평가체계가 갖추어져 있는가? 평가체계를 통한 개선활동이 이루어지고 있는가? 개선 혁신 성과가 조직 내(다른 업무 단위, 영역, 프로세스)에서 어느 정도 공유되고 있는가? 성과의 공유를 통한 조직학습이 일어나고 있는가? 	학습	<ul style="list-style-type: none"> 평가, 연구, 경험, 혁신 등을 통해 획득된 새로운 지식이나 기술 조직과 개인 수준의 학습을 모두 포함 	<ul style="list-style-type: none"> 평가-개선 사이클을 통한 관리방법의 개선 정도 혁신을 통해 근본적 변화를 촉진하는 정도 개선 및 혁신 결과를 조직 내 관련 작업단위 및 프로세스와 공유하는 정도 																																				
〈표2〉 비계량지표 평가등급별 점수표				〈표2〉 비계량지표 평가등급별 점수표																																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>등급</th> <th>E</th> <th>D</th> <th>C</th> <th>B</th> <th>A</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>등급별 점수구간</td> <td>50점 미만</td> <td>50~60점 미만</td> <td>60~70점 미만</td> <td>70~80점 미만</td> <td>80~90점 미만</td> <td>90~100점</td> </tr> <tr> <td>등급별 환산점수</td> <td>30점</td> <td>55점</td> <td>65점</td> <td>75점</td> <td>85점</td> <td>95점</td> </tr> </tbody> </table>				등급	E	D	C	B	A	S	등급별 점수구간	50점 미만	50~60점 미만	60~70점 미만	70~80점 미만	80~90점 미만	90~100점	등급별 환산점수	30점	55점	65점	75점	85점	95점	<table border="1"> <thead> <tr> <th>등급</th> <th>E</th> <th>D</th> <th>C</th> <th>B</th> <th>A</th> <th>S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>등급별 환산점수</td> <td>30점</td> <td>55점</td> <td>65점</td> <td>75점</td> <td>85점</td> <td>95점</td> </tr> </tbody> </table>				등급	E	D	C	B	A	S	등급별 환산점수	30점	55점	65점	75점	85점	95점
등급	E	D	C	B	A	S																																				
등급별 점수구간	50점 미만	50~60점 미만	60~70점 미만	70~80점 미만	80~90점 미만	90~100점																																				
등급별 환산점수	30점	55점	65점	75점	85점	95점																																				
등급	E	D	C	B	A	S																																				
등급별 환산점수	30점	55점	65점	75점	85점	95점																																				

자료: 기획재정부, 『'09년 공기업·준정부기관 상임감사 직무수행실적 평가편람(요약자료)』, 2009, p. 5.

4) 2010년도 비계량지표 평가방법

- 비계량지표의 변별력 확대를 위해 2009년도 평가 대비 평가등급별 환산점수 폭을 확대함

〈표 V-33〉 2009년도 및 2010년도 상임감사평가 비계량지표 평가등급별 점수표

등급	연도	E	D	C	B	A	S
등급별	2009	30점	55점	65점	75점	85점	95점
환산점수	2010	30점	45점	60점	75점	90점	100점

자료: 기획재정부, 『2009년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가편람』, 2008, p. 19 및 공공기관운영위원회, 「(제42호) 2010년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가편람안」, 2009.12, p. 26.

5) 2011년도 비계량지표 평가방법

- 비계량지표 평가결과의 신뢰성 제고를 위하여 평가지표의 구성요소인 세부평가내용 별로 가중치를 부여하고, 평가지표와 세부평가내용의 평가등급을 기존 6단계에서 9 단계 등급으로 세분화하여 최종 평가결과는 6등급(탁월, 우수, 양호, 보통, 미흡, 아주 미흡)으로 산출²⁰⁰⁾

〈표 V-34〉 2011년도 상임감사평가 비계량지표 세부평가내용별 가중치

평가지표	세부평가내용	가중치
(지표 1) 감사의 전문성·독립성·윤리성 확보노력 및 성과(15%)	① 감사의 감사업무 전문성 확보 노력 및 성과	7%
	② 감사의 윤리기준 준수 노력	4%
	③ 감사의 독립성 확보 노력	4%
(지표 2) 내부통제 기능 강화 노력 및 성과(15%)	① 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동의 적정성	5%
	② 내부통제시스템의 효과적인 운영, 성과 및 개선노력	6%
	③ 감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동의 적정성	4%
(지표 4) 방만경영 예방 활동과 재발방지를 위한 노력(10%)	① 방만경영 예방을 위한 관리목표 및 방법의 수립	2%
	② 방만경영 예방활동 수행실적 및 방만경영 사례에 대한 감사의 책무이행 여부 및 수준	6%
	③ 방만경영 재발방지를 위한 노력	2%

200) 공공기관운영위원회, 「(제53호) 2011년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가편람안」, 2010.12, p. 3.

평가지표	세부평가내용	가중치
(지표 5) 경영지침 준수 등에 대한 감사 활동과 사후관리의 적정성(10%)	① 정부 경영지침 준수를 위한 관리목표와 방법 수립	2%
	② 경영지침 준수를 위한 감사활동 및 경영지침 위반 사례에 대한 감사의 책무이행 여부 및 수준	6%
	③ 감사결과 지적사항에 대한 사후관리노력	2%
(지표 6) 투명·윤리경영을 위한 노력(15%)	① 경영공시 적정성 확보와 회계투명성 제고 노력 및 성과	5%
	② 기관의 투명·윤리경영 지원을 위한 노력 및 성과	5%
	③ 국민권익위의 청렴도조사 결과 등 청렴도 평가결과	5%

자료: 기획재정부, 『2011년 공기업·준정부기관 상임감사 직무수행실적 평가편람 주요내용』, 2010, p. 6.

〈표 V-35〉 2011년도 상임감사평가 비계량지표 평가등급 및 등급별 환산점수 변경내용

6등급	E		D		C		B		A	S
등급별 환산점수	30점		45점		60점		75점		90점	100점
	↙↘		↙↘		↓		↙↘		↓	↓
9등급	E0	E+	D0	D+	C	B0	B+	A0	A+	
등급별 환산점수	20점	30점	40점	50점	60점	70점	80점	90점	100점	

자료: 기획재정부, 『2011년 공기업·준정부기관 상임감사 직무수행실적 평가편람 주요내용』, 2010, p. 6.

□ 비계량지표의 평가등급은 세부평가내용별 평가등급에 해당하는 ‘등급별 환산점수’에 세부평가내용별 가중치를 곱한 점수를 합산한 점수를 기준으로 등급별 점수구간에 따라 부여²⁰¹⁾

〈표 V-36〉 2011년도 상임감사평가 비계량지표 등급별 점수구간

등급	E0	E+	D0	D+	C	B0	B+	A0	A+
등급별 환산점수	15점이상 ~ 25점미만	25점이상 ~ 35점미만	35점이상 ~ 45점미만	45점이상 ~ 55점미만	55점이상 ~ 65점미만	65점이상 ~ 75점미만	75점이상 ~ 85점미만	85점이상 ~ 95점미만	95점이상

자료: 공공기관운영위원회, 「(제53호) 2011년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가편람(안)」, 2010.12, p. 23.

201) 공공기관운영위원회, 「(제53호) 2011년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가편람(안)」, 2010.12, p. 22.

6) 2012년도 비계량지표 평가방법

- 각 지표별 평가점수는 지표별 평점에 지표별 가중치를 곱하여 산출하고, 종합평가결과는 6등급(탁월, 우수, 양호, 보통, 미흡, 아주미흡)으로 구분하며, 등급구간은 평균점수 및 표준편차 등을 활용하여 평가결과 확정 시에 공운위의 심의·의결로 결정함²⁰²⁾

7) 2013년도 비계량지표 평가방법

- 2013년에 ‘기관장 및 감사 재임 중 1회 평가’로 평가제도가 변경됨에 따라 2013년도 상임감사 평가는 실시되지 않음

8) 2014~2017년도 비계량지표 평가방법

- 비계량 평가지표는 공기업·준정부기관 경영실적평가의 비계량 평가방법을 준용하여 평가하도록 함²⁰³⁾
 - 각 지표별 평가점수는 지표별 평점에 지표별 가중치를 곱하여 산출하고, 종합평가결과는 3등급(우수, 보통, 미흡)으로 구분하며, 예측가능성을 확보하고 평가 과열을 방지하기 위하여 절대평가 체계로 운영하여 평가결과 확정 시에 공운위의 심의·의결로 결정

〈표 V-37〉 상임감사평가 종합평가등급(2014~2017년도)

등급	수준정의
우수 (80점 이상)	대부분의 감사활동 영역에서 체계적인 감사시스템을 갖추고 효과적인 감사활동이 이루어지고 있으며, 매우 우수한 성과가 지속적으로 창출되는 단계
보통 (60점 이상~80점 미만)	대부분의 감사활동 영역에서 일반적인 감사시스템을 갖추고 있고 일반적인 감사활동이 이루어지며 개선 활동이 이루어지는 단계
미흡 (60점 미만)	일부 감사활동 영역에서 일반적인 감사시스템을 갖추고 있고 일반적인 감사활동이 이루어지며 개선 지향적 체계로의 변화를 시도하는 단계이거나, 감사시스템이 체계적이지 못하고 감사활동이 효과적으로 이루어지지 않으며 개선 지향적 체계로의 변화 시도가 필요한 단계

자료: 기획재정부, 『2014년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2014, p. 74.

202) 기획재정부, 『2012년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2012, p. 65.

203) 기획재정부, 『2014년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2014, p. 69. 및 p. 74.

6. 상임감사·감사위원평가에 따른 사후관리제도의 변천

- 2007~2012년도 평가까지 상임감사평가 결과에 따른 성과급은 기관유형별 지급한도 내에서 산정하여 등급별로 차등지급
 - 상임감사평가 성과급 액수는 기본연봉(기준연봉)에 지급률을 곱한 값임
 - 평가결과는 인사판단(향후 연임여부 결정)의 근거로 활용

〈표 V-38〉 상임감사평가 결과에 따른 성과급 지급한도(2007~2012년도)

평가 년도	공기업	준정부기관	
		금융형 기관	기타(일반)기관
2007	<ul style="list-style-type: none"> • 공기업 1(중전 투자기관 및 민영화기관) <ul style="list-style-type: none"> - 기본연봉의 200% - 중전 민영화기관은 기본연봉의 150% • 공기업 2(중전 산하기관) <ul style="list-style-type: none"> - 기본연봉의 100% 	<ul style="list-style-type: none"> - 기준연봉의 20~100% - 중전 정부투자기관은 기본연봉의 200% 	
2008~2012	기본연봉의 100%	기본연봉의 100%	기본연봉의 60%

자료: 각연도 상임감사평가 결과 및 후속조치안을 참고하여 재구성

- 2008년도 평가부터 D등급을 받은 기관은 평가결과 부진사항에 대한 기관별 감사직무 수행 개선계획을 수립·시행하도록 함²⁰⁴⁾
 - 각 기관은 직무수행 개선계획을 주무부처 및 기획재정부에 제출
 - 개선계획 이행실적은 차년도 평가에 반영
 - 직무수행실적 평가결과는 국회 제출

- 2013년 12월 제도개편을 통하여 상임감사 평가결과는 연임여부 등 인사 참고자료로만 활용하며, 성과급은 상임감사 평가와 연계하지 않고 감사 본연의 책무를 충실히 이행할 수 있도록 기관평가 결과에 따라 지급하도록 개편²⁰⁵⁾

204) 공공기관운영위원회, 「(제23호) 2008년도 공기업·준정부기관 상임감사(감사위원) 직무수행실적 평가결과 및 후속조치안」, 2009.6, pp. 3~4.

205) 공공기관운영위원회, 「(제31호) 2014년도 공공기관 경영평가편람(안) 및 2013년도 공공기관 경영평가편람 수정(안)」, 2013.12, p. 4 및 기획재정부, 『2014년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2014, p. 74.

VI. 결론

- 2007년 「공운법」이 제정됨에 따라 공공기관 경영평가 제도가 일원화 및 체계화되었음
 - 「공운법」은 정부투자기관과 정부산하기관으로 이원화되어 있던 기존 체계의 문제점을 해소하고 공공기관의 관리체계 전반을 개혁하기 위해 제정됨
 - 「공운법」을 통하여 공공기관에 대한 경영평가 제도의 법적 근거가 명확해졌으며, 공공기관 경영평가 제도 일원화를 계기로 제도 전반에 대한 체계화 및 관리체계의 정비가 가능해지고, 관련 평가지표 체계의 정비 등이 효과적으로 이루어질 수 있게 됨
 - 2010년 이후 공공기관 경영평가제도는 평가의 공정성, 타당성 및 기관의 수용성 제고를 위하여 평가지표체계 및 평가방법에서 매년 수정·보완되었음
 - 글로벌 경쟁력 지표, 중장기 지표 등을 도입하고 주요사업 계량지표를 핵심지표 중심으로 주요사업 평가지표의 대표성을 강화하기도 하였음
 - 특히 국제적 표준이 된 공공기관의 사회적 책임(CSR)과 관련된 평가지표가 리더십, 책임 경영 등 경영관리 범주 전반에 지속적으로 반영된 바 있으며, 2018년도 공공기관 경영평가편람에서 경영관리 범주 내 「사회적 가치구현」 평가지표로 종합적·독립적으로 신설됨

- 공공기관 경영평가 제도는 대내외적 환경변화와 공공기관에 대한 국민들의 기대에 부응하기 위해 매년 제도 변화를 모색하여 왔음
 - 「공운법」 제정 이후를 살펴보면 2007년 과도기를 거쳐 2008년부터 현재에 이르기까지 매년 평가대상 기관, 평가종류, 평가유형, 평가지표체계, 경영평가성과급, 평가단 구성 등에서 지속적인 변화와 발전이 있었음
 - 2017년 문재인 정부 출범 이후에는 공공기관 본연의 역할과 성과를 국민의 눈으로 평가할 수 있도록 사회적 가치 실현, 자율·혁신 기반 맞춤형 평가, 참여·개방·소통, 책임·윤리경영의 방향에서 평가체계·지표·사후관리 등 평가 전 단계를 개편한 바 있음

- 본 연구에서는 「공운법」 제정 이후 공공기관 경영평가 제도의 변천 과정과 정책적 배경 및 취지를 정부 자료를 통하여 정리하고 있음
 - 특히, 중범위적으로 매년 공공기관 경영평가제도 변화 배경과 평가요소별 변화 내용을 동시에 정리함으로써 공공기관 경영평가제도 및 세부평가지표 변화의 배경과 내용을 이해할 수 있다는 측면에서 분석의 의의를 찾을 수 있음

- 공공기관연구센터에서 2010년 발간하였던 『공공기관 경영평가제도 변천과정 연구』에는 포함되어있지 않았던 기관장 평가제도 및 상임감사·감사위원 평가제도에 대한 변화 내용이 포함된 것 또한 의의가 있음
 - 기관장 평가제도는 1999년 「정부투자기관관리기본법」의 개정을 통해서 도입된 ‘정부투자기관 사장경영계약 이행실적 평가’가 최초임
 - 2007년 「공운법」이 시행되면서 ‘공기업·준정부기관 기관장 경영계약 이행실적 평가’로 변경되었고, 평가대상이 준정부기관까지 전면 확대됨
 - 2008년 ‘기관장 경영계약제’가 도입되면서 종전 기관경영평가와 통합하여 시행되던 기관장 평가를 별도로 진행하였으며, 평가대상에 공기업·준정부기관 기관장뿐 아니라 기타공공기관 중 경영계약체결대상 기관장까지 포함됨
 - 2014년에는 ‘공공기관 기관장 경영성과협약제’가 전면시행되면서 종전에는 매년 시행하던 기관장 평가가 기관장 임기 중 1번만 시행하게 됨
 - 2010년부터 2012년까지는 공공기관에 자율 및 책임경영이 확산되는 계기를 마련하기 위해 경영자율권 확대 대상 기관을 선정하여 ‘자율경영계획서 이행실적 평가’를 실시하였음
 - 2018년도 평가부터는 기관장 평가를 기관 평가에 통합
 - 상임감사·감사위원 평가제도는 「공운법」 제36조에 의해 신설되었으며, 현행 평가체계는 2013년도 제도개편 내용에 바탕을 두고 있음
 - 2013년도 상임감사평가 제도개편은 중장기적 시각의 감사활동을 위해 성과중심의 평가제도로 개편하고, 방만경영 등에 대한 감사의 역할을 강화하는 것에 중점을 두었음

- 1984년도 도입된 우리나라 공공기관 경영평가제도의 변천과정을 통해서 역사적인 의의를 찾아본다면 공공기관의 성과제고와 책임성을 강화하는 데 있어서 역할을 하고 있다는 점을 들 수 있음
- 34년 기간 동안 공공기관 경영평가제도는 경영평가단이라는 전문가 집단에 의한 평가와 경영평가 성과급과 부진기관의 기관장 해임권고이라는 강력한 유인체계에 의해서 작동되었고, 시대적 환경 변화와 평가이론에 근거한 평가모델, 평가지표체계의 변화가 있었음
 - 그러나 공공기관의 지속가능한 발전을 통하여 국가와 사회공동체가 부여한 역할과 책임을 다하기 위하여 공공기관도 더 높은 경영성과와 책임성을 강구하기 위한 자율적인 혁신노력도 필요하고 소유권 기관으로서 정부도 공공기관의 책임경영체계를 유지하면서 성과제고를 할 수 있도록 사전적 경영간섭을 최소화하고 사전적 성과계약과 사후적인 경영책임성을 강화할 수 있도록 경영평가의 제도개선이 지속될 필요가 있음

<참고문헌>

- 김지영·허경선, 『공공기관 경영자율권 확대사업의 현황 및 정책방향』, 한국조세재정연구원, 2010.
- 윤태범 외, 『공공기관 경영평가제도 변천과정 연구』, 한국조세재정연구원, 2010.
- 장지인·곽채기·신완선·오철호, 『공공기관 경영평가제도의 변천 과정 연구(Ⅱ)』, 한국조세재정연구원, 2013.
- 오철호·유홍림·김주찬, 『공공기관 경영실적 평가제도 개선방안』, 2017.
- 공공기관운영위원회, 「(제16호) 2007년도 공기업·준정부기관 상임감사(감사위원) 직무수행실적 평가결과 및 후속조치안」, 2008.
- _____, 「(제23호) 2008년도 공기업·준정부기관 상임감사(감사위원) 직무수행실적 평가결과 및 후속조치안」, 2009.
- _____, 「(제23호) 2011년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가결과 및 후속조치(안)」, 2012.
- _____, 「(제24호) 2009년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가결과 및 후속조치안」, 2010.
- _____, 「(제25호) 2010년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가결과 및 후속조치(안)」, 2011.
- _____, 「(제31호) 2014년도 공공기관 경영평가편람(안) 및 2013년도 공공기관 경영평가편람 수정(안)」, 2013.
- _____, 「(제42호) 2010년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가편람안」, 2009.
- _____, 「(제53호) 2011년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가편람(안)」, 2010.

- 기획예산처, 「1999년도 정부투자기관 사장평가편람(안)」, 1999.
- _____, 『2003년도 정부투자기관 경영실적 평가보고서』, 2004.
- _____, 『2004년도 정부투자기관 경영실적 평가보고서』, 2005.
- _____, 『2005년도 정부투자기관 경영실적 평가보고서』, 2006.
- _____, 『2006년도 정부투자기관 경영실적 평가보고서』, 2007.
- _____, 『2007년도 공기업·준정부기관 비상임이사·감사 직무수행실적 평가기준·방법』, 2007.
- _____, 『공기업·준정부기관의 2007년도 경영실적평가편람』, 2007.
- 기획재정부, 『2007년도 공공기관 기관장 경영계약 이행실적 평가보고서』, 2008.
- _____, 『2007년도 상임감사 직무수행실적 평가(공기업I유형)』, 2008.
- _____, 『2008년도 공공기관장 경영계획서 이행실적 평가보고서』, 2009
- _____, 『2008년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가편람』, 2008.
- _____, 『2009년도 공공기관장 경영계획서 이행실적 평가보고서』, 2010.
- _____, 『2009년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가편람』, 2008.
- _____, 『2010년도 공공기관장 경영계획서 이행실적 평가보고서』, 2011
- _____, 『2010년도 공기업·준정부기관 상임감사 직무수행실적 평가보고서』, 2011.
- _____, 「2010년도 기관장 경영계획서 이행실적 평가지침」, 2010
- _____, 「2010년도 자율경영계획서 이행실적 평가지침(안)」, 2010.
- _____, 『2011년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람(수정)』, 2011
- _____, 『2011년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람』, 2011.
- _____, 『2011년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가보고서』, 2012.
- _____, 「2011년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가편람(안)」, 2010.
- _____, 「2011년도 자율계획서 이행실적 평가지침」, 2011.
- _____, 『2012년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2012.

- _____, 『2012년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가보고서』, 2013.
- _____, 『2013년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2013.
- _____, 『2014년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2014.
- _____, 『2014년도 공공기관 기관장 경영성과협약 이행실적 평가보고서』, 2015.
- _____, 『2014년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가보고서』, 2015.
- _____, 『2014년도 기타공공기관 평가편람(안)』, 2014.
- _____, 『2015년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2015.
- _____, 『2015년도 공공기관 기관장 경영성과협약 이행실적 평가보고서』, 2016.
- _____, 『2015년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가보고서』, 2016.
- _____, 『2016년도 공공기관 경영평가편람』, 2015.
- _____, 『2016년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2016.
- _____, 『2016년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가보고서』, 2017.
- _____, 『2017년도 공공기관 경영평가편람(수정)』, 2017.
- _____, 『2017년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가보고서』, 2018.
- _____, 『공공기관 경영평가제도 개편방안』, 2010.
- _____, 『공공기관 경영평가제도 개편방안』, 2017.
- _____, 『공공기관 정상화 대책』, 2013.
- _____, 『공기업·준정부기관의 2007년도 경영실적 평가편람(수정)』, 2007.
- _____, 『공기업·준정부기관의 2008년도 경영실적 평가편람(수정)』, 2008.
- _____, 『공기업·준정부기관의 2009년도 경영실적 평가편람(수정)』, 2009.
- _____, 『공기업·준정부기관의 2010년도 경영실적 평가편람(수정)』, 2010.
- _____, 『공기업·준정부기관의 2010년도 경영실적평가편람(수정)』, 2010.
- _____, 『기관장 경영계획서 이행실적 평가지침』, 2008.

기획재정부, 『(참고) '08년도 감사 직무수행실적 평가편람 대비 변동 사항』, 상임감사평가 워크샵 자료, 2010.

_____, 『'09년 공기업·준정부기관 상임감사 직무수행실적 평가편람(요약자료)』, 2009.

_____, 『2011년 공기업·준정부기관 상임감사 직무수행실적 평가편람 주요내용』, 2010.

기획예산처 보도자료, 「공공기관 경영실적평가제도 개편안 확정」, 2007.12.26.

_____, 「공공기관 경영평가제도 혁신방안(시안) 마련」, 2007.10.31.

_____, 「공기업·준정부기관 감사기준 제정·시행」, 2007.8.21.

_____, 「공기업·준정부기관 비상임이사·감사 직무평가 실시」, 2007.5.16.

_____, 「내년부터 비상임이사·감사 직무수행실적평가 실시」, 2007.10.16.

기획재정부 보도자료, 「'08년도 공공기관 경영평가 결과 발표」, 2009.6.19.

_____, 「'08년도 기관장 경영계획서 이행실적 평가지침 시행」, 2008.8.27.

_____, 「'09년도 공공기관 경영평가 결과」, 2010.6.14.

_____, 「'09년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람 수정」, 2009.10.7.

_____, 「'10년도 공공기관 및 기관장 평가 운용 방향」, 2010.3.11.

_____, 「'10년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람 확정·시달」, 2009.12.22.

_____, 「2009년 공공기관 기관장 기관평가 결과 및 후속조치」, 2010.6.14.

_____, 「2009년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람 수정 주요내용」, 2009.10.7.

_____, 「2009년도 기관장 경영계획서 이행실적 평가지침 마련」, 2009.8.31.

_____, 「2010년도 공공기관 경영평가 결과」, 2011.6.17.

_____, 「2010년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가편람 주요내용」, 2009.12.22.

_____, 「2010년도 기관장 경영계획서 이행실적 평가지침 마련」, 2010.10.1.

_____, 「2011년도 공공기관 경영실적 평가결과」, 2012.6.13.

_____, 「2012년도 공공기관 경영실적 평가결과」, 2013.6.18.

_____, 「2012년도 공공기관 경영평가편람 확정」, 2011.12.29.

_____, 「2013년도 공공기관 경영실적 평가결과」, 2014.6.18.

_____, 「2013년도 공공기관 경영평가편람 확정」, 2012.12.17.

_____, 「2014년도 공공기관 경영평가편람 확정」, 2014.1.16.

- _____, 「2014년도 기타공공기관 평가편람(안) 확정」, 2014.2.7.
- _____, 「2015년도 공공기관 경영실적 평가결과 확정」, 2016.06.16.
- _____, 「2016년도 공공기관 경영실적 평가결과 확정」, 2017.06.16.
- _____, 「2017년도 공공기관 경영실적 평가결과 발표」, 2018.06.19.
- _____, 「경영자율권 확대 공공기관 공모 추진」, 2009.12.11.
- _____, 「경영자율권 공공기관 '13년 자율경영계약 체결」, 2013.2.15.
- _____, 「경영자율권 공공기관 2012년 자율경영계획서 마련」, 2012.1.13.
- _____, 「공공기관 경영자율권 확대 4개 시범기관 추진동향」, 2010.8.4.
- _____, 「공공기관 경영평가정보시스템 구축 추진(참고자료)」, 2008.7.10.
- _____, 「공공기관 경영평가정보시스템 구축 추진」, 2008.7.10.
- _____, 「공공기관 경영평가제도 대폭 개편」, 2010.12.25.
- _____, 「공공기관 계약경영제 실시-경영계획서에 의한 CEO 채용 및 평가를 통한 경영효율화」, 2008.5.13.
- _____, 「공공기관 기관장 '계약경영제' 실시」, 2008.5.13.
- _____, 「공공기관의 불가안정, 고졸자 채용, 주유비 절감 노력실적도 경영평가한다」, 2011.10.11.
- _____, 「공공기관 임금피크제 급물살, 96개 기관 도입」, 2015.9.1.
- _____, 「공공기관 정상화 추진 속 '14년도 경영실적 전반적 개선」, 2015.6.17.
- _____, 「공공기관 중기성과급, 개방형 계약직, 전문직위제 도입」, 2015.12.21.
- _____, 「공공기관 임원선임, 경영평가 등 운영체계 대폭 개편」, 2008.12.12.
- _____, 「공기업·준정부기관 '07년도 경영실적 평가결과 발표」, 2008.6.20.
- _____, 「공기업·준정부기관 '08년도 경영실적 평가편람 수정」, 2008.10.14.
- _____, 「공기업·준정부기관 '08년도 경영실적 평가편람 수정 주요내용」, 2008.10.14.
- _____, 「공기업·준정부기관 '09년도 경영실적 평가편람 주요내용」, 2008.12.24.
- _____, 「공기업·준정부기관 '09년도 경영실적 평가편람 확정·시달」, 2008.12.24.
- _____, 「기관장 '계약경영제', 기타공공기관까지 확대」, 2008.6.25.
- _____, 「내년 공공기관의 경영, 핵심 임무와 함께 공공성도 강화한다」, 2016.12.28.
- _____, 「인천공항공사, 기업은행, 가스공사, 지역난방공사 경영자율권 확대 시범기관으로 선정」, 2009.12.29.

- _____, 「자율경영 공공기관, 자율권을 기반으로 탁월한 성과 달성」, 2012.5.8.
- _____, 「자율경영 기관장, 성과목표 대폭 올리고 민영화 실적도 평가한다」, 2011.4.1.
- _____, 「제3차 중간평가 결과·후속조치 확정 및 ‘2015년도 공공기관 경영평가 편람’ 확정」, 2014.12.29.
- _____, 「중간평가 대상과 평가방식을 확정」, 2014.4.29.
- _____, 「제10차 공공기관운영위원회 개최」, 2012.10.29.
- _____, 「제15차 공공기관운영위원회 개최-공공기관 경영평가제도 전면 개편 추진」, 2017.12.28.
- 기획재정부·국가경쟁력강화위원회 보도자료, 「공공기관 운영체계 개편방안」, 2008.12.12.

공공기관 경영평가제도 변천과정 연구
: 「공운법」 제정 이후를 중심으로

2018년 10월 23일 인쇄

2018년 10월 30일 발행

저 자 라영재 외

발행인 김유찬

발행처 한국조세재정연구원

세종특별자치시 시청대로 336

TEL: (044)414-2114(대) www.kipf.re.kr

등 록 1993년 7월 15일 제21-466호

조판 및
인쇄 (주)프리비

© 한국조세재정연구원 2018

* 잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다.

