

## 경기도 공공기관 경영평가의 개선방안

작성 : 이상범 정책분석팀 책임연구원  
([lee8972@gri.re.kr](mailto:lee8972@gri.re.kr)/ 031-250-3519)  
현지연 정책분석팀 연구원  
([hjy0318@gri.re.kr](mailto:hjy0318@gri.re.kr)/ 031-250-3256)

감수 : 유영성 정책분석팀장  
([ysyoo@gri.re.kr](mailto:ysyoo@gri.re.kr)/ 031-250-3125)  
박충훈 자치행정연구부 연구위원  
([chparkdr@gri.re.kr](mailto:chparkdr@gri.re.kr)/ 031-250-3273)

- I. 문제 제기
- II. 2006년도 경기도 공공기관 경영평가 체계
- III. 경기도 공공기관 경영평가 체계의 문제점
- IV. 경영평가 체계의 개선방안
- V. 맺는 글

## I 문제 제기

- 경영평가 제도의 목적은 조직목표와 성과와의 차이를 밝히고, 조직혁신에 필요한 합리적인 정보를 제공하며, 이를 통하여 조직의 효율성, 조직생산성을 개선하는데 있음
- 공공기관 경영평가는 해당 자치단체의 사전적 통제에서 사후적 통제로 전환하여 자율경영과 책임경영을 확보하는데 기여함
- 공공기관의 경영평가에 있어서 어떤 지표로 무엇을 평가하며 가중치는 얼마로 설정하는가 하는 것은 경영개선이나 평가 결과의 수용도 뿐만 아니라 평가제도의 성패를 좌우하는 핵심적인 요소임
- 그런데 평가결과가 공공기관의 규모에 의해 좌우되고, 경영평가가 각 기관의 개별성과 고유성, 전문성을 반영하고 있지 못하다는 비판이 제기되고 있음
- 본고에서 경기도 공공기관 경영평가의 현황 및 지표 체계 그리고 문제점을 분석하고 경영평가제도의 합리적인 개선방안을 제시하고자 함

## II 2006년도 경기도 공공기관 경영평가 체계

### 1. 경영평가 체계의 개관

- 목적 : 환경변화에 따른 경영개선 조치 및 조직·인력·기능 등의 재편방안 제시 등 도 공공기관의 경영합리화 유도
- 평가기간 : 2007. 4. 30 ~ 9. 17 (5개월)
- 평가근거 : 지방공기업법제77조의 4등
  - (출자법인 등에 대한 지도 등) 지방자치단체의 장은 지방자치단체가 자본금 또는 재산의 4분의 1 이상을 출자 또는 출연한 출자법인 또는 출연법인에 대하여 경영상황에 관한 보고 및 서류의 제출을 요구하거나 당해 지방자치단체의 출자 또는 출연과 관련된 업무·회계·재산에 대한 검사를 할 수 있으며, 경영개선을 위하여 지도·조언 또는 권고를 할 수 있다.
- 평가기준일 : 2006. 1. 1 ~ 12. 31 (1년)
- 평가분야: 전체 100점 만점을 기준 영역별로 평가
  - 종합경영(20점), 경영관리(30점), 주요사업(30점), 자기평가(20점)
- 평가기관 : AT커니 코리아(유)

□ 평가대상 : 경기개발연구원 포함 21개 공공기관

- 2005년도 16개 단체(기관)에서 2006년도 21개 단체(기관)로 확대 : 공기업(3), 특별(의료)법인(1), 체육협회(3) 추가 경영평가 실시

2006 공공기관 경영평가 대상(총 21개 기관)	
2005년 경영평가 실시기관 (14개)	경기개발연구원, 신용보증재단, 바이오센터, 나노소자특화팩, 문화의전당, 영어문화원, 농림진흥재단, 가족여성개발원, 문화재단, 중소기업종합지원센터, 월드컵경기장, 도자기엑스포, 디지털콘텐츠, 청소년수련원
2006년 신규 경영 평가기관 (7개)	지방공사, 관광공사, 항만공사, 독립의료원, 체육회, 생활체육회, 장애인체육회

※ 경기테크노파크, 대전테크노파크는 출연비율 1/4미만인 관계로 평가대상에서 제외

※ 2006년도 경영평가 결과는 [부록 1] 참조

## 2. 경영평가 방법

□ 평가방법은 평가대상을 어떻게 그룹핑하여(분류기준), 어떤 방법으로 평가를 시행할 것인가 하는 문제임

□ 경기도 공공기관 평가의 기관 분류체계는 경제/과학기술 분야, 문화/교육/연구 분야, 체육/기타 분야로 분류하여 기능별 분류라고 할 수 있음

○ 경기도 공공기관 분류체계를 구체적으로 살펴보면 다음의 표와 같음

분 야		공공기관
경제/과학 기술 분야 (6개)	경제	경기신용보증재단
		경기중소기업종합지원센터
		경기지방공사
		경기평택항만공사
	과학기술	나노소자특화팹센터
		경기바이오센터
문화/교육/ 연구 (9개)	문화관광	경기관광공사
		경기디지털콘텐츠진흥원
		경기도문화의 전당
		경기문화재단
		재단법인 세계도자기엑스포
	교육	영어마을
		경기도청소년수련원
	연구	경기도가족여성개발원
		경기개발연구원
체육/기타 (6개)	체육	경기도생활체육협의회
		수원월드컵경기장
		경기도장애인체육회 <sup>1)</sup>
		경기도체육회
	기타	경기농립진흥재단
		경기도립의료원

주1) 2006년 11월 20일 창립한 기관으로 평가에서 제외

- 평정방법은 4개의 등급별 평가를 실시하여 각각의 피평가 기관의 경영성과를 평가하였음

평가등급	의 미
가	종합 평가결과 80점 이상
나	종합 평가결과 70점 이상 - 80점 미만
다	종합 평가결과 60점 이상 - 70점 미만
라	종합 평가결과 60점 미만

- 평가부문 및 배점

- 경영평가의 평가부문은 종합경영, 경영관리, 주요사업, 그리고 자기평가의 4개 부문으로 구성되어 있으며, 점수배점은 다음과 같음

분류	세부평가 부문
종합경영 부문 (20점)	-책임경영 -혁신경영 -고객만족경영
경영관리 부문 (30점)	-조직운영 -인적자원관리 -재무/예산관리 -경영정보관리 -조직문화관리
주요사업 부문 (30점)	공공기관별 차별적 세부 평가부문 평가
자기평가 부문 (20점)	공공기관별 자기평가 평가결과
총점	총 100점 만점

### 3. 경영평가지표 체계

- 평가지표 체계는 전체 평가부문 중 “종합경영” 및 “경영관리” 부문은 공통 설문조사를 이용한 정성적 평가로 구성되어 있으며, “주요사업” 부문은 각 기관별 차별적 정량/정성평가가 이루어졌음
- 설문조사는 공공기관의 임직원을 대상으로 실시되었으며 설문문항은 전체 57문항임
- 종합경영은 15문항이며, 세부항목으로 책임경영 10문항, 혁신경영 3문항 그리고 고객만족경영 2문항으로 구성됨
- 경영관리는 42문항이며, 세부항목으로 조직운영 10문항, 인적자원관리 15문항, 재무예산관리 7문항, 경영정보 4문항, 조직문화관리 6문항임

영역	세부항목	문항수	총계
종합경영	책임경영	10	15문항
	혁신경영	3	
	고객만족경영	2	
경영관리	조직운영	10	42문항
	인적자원관리	15	
	재무예산관리	7	
	경영정보	4	
	조직문화관리	6	

- 상기 설문문항을 토대로 한 세부지표 및 세부지표 가중치 그리고 지표의 점수는 [부록 2] 참조

### III 경기도 공공기관 경영평가 체계의 문제점

#### 1. 평가운영 체계의 문제점

##### □ 평가기관의 평가역량 문제

- 공공기관에 대한 이해가 부족한 평가기관이 전형적인 기업대상 민간컨설팅 방식에 의한 평가주도로 공공기관의 공공성, 전문성에 대한 평가요소가 경시되었음
- 공공기관들의 각기 다른 성격 때문에, 평가기관은 이들 기관에 대한 깊은 이해와 지식이 필요함. 그러나 평가기관의 비전문성으로 인하여 경영평가 결과의 수용성이 저하되는 심각한 문제점이 야기될 수 있음

##### <사례>

- 현재 공공부문은 행정시스템의 거버넌스(governance)화의 경향에 따라 고객만족도 부문을 주요 평가대상으로 하고 있음
- 따라서 평가기관은 고객만족도 부문에 높은 가중치를 두고 있으며, 이의 성과를 측정하기 위하여 실질적인 지표와 척도를 마련하여 평가를 시행하고 있음
- 그러나 2006년도 경영평가에서는 고객만족도 부문이 “종합경영” 부문의 세부항목으로 들어가 낮은 배점을 나타내고 있으며,
  - 고객만족도에 대한 실질적인 측정없이 기존 기관들이 제시한 고객만족도 자료를 인용하고 있어 전체적인 평가의 품질을 떨어뜨리고 있음(부록 2 참조)



## □ 평가체계의 구성 문제

### ○ 통합평가와 그에 따른 통합된 등급부여의 문제

- 설립 목적이 다른 평가대상 기관들을 일괄적으로 분류하여 통합평가를 실시하고 통합된 등급을 부여함으로써 평가결과에 대한 신뢰성과 공정성의 저하를 초래하고 있음

### ○ 평가부문 중 “자기평가” 부문의 불투명성

- 많은 인력과 시간을 투입하여 작성한 자기평가 부문이 당초 취지와는 달리 경영평가에 어떻게 반영되고 평가되었는지가 평가결과에 정확하게 나타나지 않았음

#### <사례>

##### ○ 통합평가와 그에 따른 통합된 등급부여의 문제

- 일례로 경제관련 기관인 ‘경기신용보증재단’과 체육관련 기관인 ‘경기도생활체육협의회’는 **평가수준에서 상이한 기관들로서 통합 평가 및 통합등급 부여는 타당하지 않다고 판단됨**

##### ○ 평가부문 중 “자기평가” 부문의 불투명성

- 경기개발연구원의 경우 사업부문 4가지를 “자기평가” 부문으로 제시하였으나, **평가 및 반영과정이 명확하지 않음**
- 일반적으로 평가의 투명성을 확보하기 위하여 평가보고서 상에 평가결과에 대한 내용을 정확하게 명시하여야 하는데, 그러한 작업이 생략되어 있음

## 2. 평가방법에 있어서의 문제점

### □ 평가방법의 투명성 문제

- 평가기관의 평가방법 및 평가지표가 미리 제시되어 있지 않아 평가목적 달성을 위한 평가의 합리성과 투명성의 측면에서 한계점이 나타날 수 있음
- 즉, 경영평가는 공공기관의 책임의식 강화, 운용효율성 제고 및 투명성 개선을 통해 사업별/공공기관별 성과 극대화를 목적으로 추진되었음
  - 그러므로 경영평가는 기관들이 스스로 평가목적에 기여할 수 있게 하는 것이 최선의 선택이라고 할 수 있음
- 이를 위해서는 평가기간과 피평가기관이 평가방법 및 평가지표를 사전에 명확하게 합의하여 사후적 성과측정을 실시하는 것이 경영평가의 투명성을 극대화할 수 있는 방안이라고 판단됨
  - 위의 문제점에 대한 이러한 개선사항은 경기개발연구원에서 별도로 담당부서에 건의하여 2007년도 경영평가지 반영조치토록 하였음

---

□ 기능별 분류방식의 모호성

- 평가대상을 분류하는 방식이 기관별 특성을 충분히 반영하지 못하고 있음
  
  - 즉, 설립목표가 다르고 사업성격과 경영의 재량권이 다른 기관을 동일선상에서 하나의 잣대를 가지고 평가함으로써 기관별 고유의 특성이 반영되지 못함
- 그러므로 평가의 타당성과 수용성에 문제가 있을 수 있음

<사례>

- 2006 공공기관 경영평가의 피평가기관 분류방식은 기능별 분류로서 경제/과학 기술분야(6개), 문화/교육/연구분야(9개), 체육/기타 분야(6개)로 분류하고 있음
- 이러한 분류방식은 기관의 특성을 고려하지 않은 방식이라고 할 수 있음
- 일례로 경기지방공사는 사업기관의 성격을 가지고 있으며, 나노소자특화웹센터는 연구기관 그리고 관광·문화·농림 관련 기관은 진흥기관의 성격을 가지고 있음
- 따라서 상기의 분류방식은 각 기관의 고유한 성격을 고려하지 않아 분류기준이 모호하고 합리적인 관리체계 구축을 방해하여 왜곡된 체계를 선택하게 할 수 있음

## □ 평가부문의 가중치 문제

- 평가부문은 **종합경영** 평가부문이 전체 20점이며, **경영관리** 부문이 전체 30점, **주요사업** 평가부문이 30점, **자기평가** 부문이 20점으로 이루어져 총 100점 만점으로 점수를 부여하고 있음
- 이러한 평가부문 중 “종합경영” 부문과 “경영관리” 부문은 공통 평가 부문으로서 합계 50점으로 높은 비중을 차지하고 있으나, 각각의 영역이 기관의 특성별 가중치를 고려하지 않아 성과측정에 오류가 발생할 수 있음
- 일례로 경기지방공사와 같은 사업기관의 경우 “종합경영” 및 “경영관리” 부문의 성과도 중요하지만, “주요사업”의 평가부문이 다른 공공기관의 “주요사업” 평가부문 보다 가중치가 높게 배정되어야 보다 타당한 성과측정이라고 할 것임

### <사례>

- 종합경영과 경영관리 부문의 고배점 및 가중치를 미적용한 동일한 배점 부여방식은 평가 순위를 고착화할 소지를 가지고 있음
  - 즉, 조직의 규모가 작거나 예산이 적은 조직 그리고 신생조직일수록 낮은 평가수준을 나타낼 수 있음
- 2005년 및 2006년 경영평가 결과를 보면, 나노소자특화웹센터, 바이오센터, 월드컵경기장, 농림진흥재단, 가족여성개발원, 도자기엑스포, 문화의 전당 등 규모가 작거나 신생조직일수록 계속적으로 하위등급에 위치하고 있음
- 또한 이러한 평가방법은 공익성이 큰 공공기관일수록 평가에서 불이익을 받을 경향을 배제할 수 없음

### 3. 경영지표체계의 문제점

#### □ 중심지표의 부재

- 경영평가의 지표(KPI: Key Performance Indicators)는 각각의 세부항목에서 동일한 수준으로 점수가 배점되어 있음
- 즉, 일례로 경영관리 부문의 인적자원 관리 항목의 지표는 인력 채용/배치의 적정성, 인적자원 역량 및 개발, 개인성과 관리체계의 적정성 그리고 핵심인력관리의 4개로 이루어져 있는데, 지표의 점수는 각각 2점씩 배정되어 있음
- 이러한 동일한 점수 배분은 인적자원 관리 항목에서 우선순위를 가지고 추진해야 할 사업이 어떤 것인지 알 수가 없음

#### <사례>

- 경영평가 지표체계 내에서는 “종합경영” 부문과 “경영관리” 부문이 경영효율성에 대한 부문으로서 관련지표가 공공기관의 주된 목표를 제시하는 역할을 하고 있지만, 종합경영부문이 경영효율성을 나타내기에는 다소 무리가 있다고 판단됨
- 또한 “주요사업” 부문의 경우 각각의 사업은 동일한 수준의 사업이라 할 수 없으므로, **사업의 중요도에 따라 우선순위가 배정되어 각 사업의 성과도가 평가되어야 하는데, 이러한 작업이 부족한 것으로 보임**
- 따라서 현행 지표 체계는 평가목적에 따라 기관이 노력을 집중하여 달성하여야 할 **주요 목표와 관련된 중심지표가 제시되지 않고 있다고 할 수 있음**

## □ 지표에 대한 외부환경의 영향 배제 문제

- 경영평가의 지표체계는 정부정책에 따른 외부환경의 영향을 배제할 수 있는 지표체계로 구축되어야 함
- 그러나 현행 지표체계는 외부환경의 영향과 정부정책의 영향을 점수에서 배제하지 못하므로 기관이 저조한 경영 실적에 대한 책임을 전가할 수 있는 여지가 상존함
- 보다 구체적으로 정부의 공공요금 규제와 정부정책의 수행 등 기관에 의해 통제불가능한 요인이 평가결과에 상당히 영향을 주는 문제점이 있음

### <사례>

- 공공기관의 사업은 외부의 환경변화에 따라서 사업의 성과가 높게 나타날 수도 있고 나쁘게 나타날 수 있음
  - 즉, 공공기관이 통제불가능 혹은 주무부처의 정책과 유사하거나 배치되는 사업으로 인하여 평가에 편의(bias)가 생길 수 있음
  - 예를 들면, 경기농림진흥재단의 경우 재무/예산 관리영역에서 2006년 출연금 49억원 중 38억원(집행률 78%)을 집행하여 11억원의 불용액이 발생하여 낮은 평가를 받았음
- 이는 경기농림진흥재단이 국비를 지원 받아 “통일의 숲 조성 사업비”로서 계상해 놓은 예산이었으나 도청 농정국에서 유사한 사업비를 지원받아서 국비지원이 이루어지지 않아 발생한 불용액 임
- 이러한 사례는 경기농림진흥재단의 당초 계획의 미비에도 문제가 있으나, 일단은 보류된 사업으로서 주무부처 정책의 수행결과 야기된 문제라고 할 수 있음

---

## □ 계량지표와 비계량지표의 구성 문제

- 경영평가 지표체계의 문제점은 조직의 비전과 연계된 상태에서 계량지표와 비계량 지표의 인과관계를 고려하여 설계되어야 하는데 그렇지 못하였다는 점임
- 즉, 경영평가의 지표체계는 “종합경영”, “경영관리”, “주요사업” 부문 등으로 각각 독립적인 조직의 수준을 나타내고 있음
  - 이는 종합경영 영역이 개선되면, 경영관리 영역이 개선되고 경영관리 영역이 개선되면 주요사업 영역이 개선된다는 인과적 설계가 미비하다고 할 수 있음

### <사례>

- 지표의 인과적 설계는 선행지표 또는 하위지표를 달성했을 경우 후행지표 또는 상위지표의 성과에 인과적으로 영향을 미친다는 가정하에 설정하는 것임
- 그러므로 조직의 미래경영역량을 나타내는 공통지표(종합경영, 경영관리)가 단기적인 성과로서 사업지표와 어떤 **인과적 구조**를 가지고 있어야 함
  - 즉, 종합경영 및 경영관리 부문의 지표는 **주요사업 부문의 지표와 인과적 연결고리**를 가지고 가치사슬을 창출하여야 함
- 그러나 지표의 구성을 살펴보면, 인과적 요소가 각 영역내에 혼재되어 있고, 각각의 지표영역이 독립적으로 제시되고 있음

## IV 경영평가 체계의 개선방안

### 1. 평가기관의 역량 제고

- 평가기관의 역량 제고를 위하여 평가대상기관을 기능별 또는 소그룹별로 분류하여 그룹별 특성, 성격, 전문성을 잘 이해할 수 있는 기관들로 하여금 각기 평가를 수행하도록 하여야 함
- 또한 경영평가의 수행시 가칭 “경기도 공공기관 평가단”을 발족하여 평가의 체계 및 방법 등을 합리화하고 평가의 공정성을 기하여야 할 것임
- 한편 경영평가의 주된 목적인 경영개선과제의 실천을 위해 서열화를 폐지하고 매우 우수, 우수, 보통 등으로 평가 결과의 점수부여방식으로 개선 필요

#### <사례>

- 중앙의 경영평가는 소관법률에 따라 별도의 경영평가를 실시하고 있음
- 따라서 경기도 경영평가의 경우에도 소관법률에 따라 경영평가를 실시하는 것이 타당하다고 여겨짐
  - 예를 들면 경기개발연원은 ‘지방자치단체출연연구원의설립및운영에관한법률’ 제19조(경영평가 등)에 의거하여 별도 실시하고
  - 경기지방공사는 ‘지방공기업법’에 의거하여 별도 실시하며
  - 나머지 산하 공공기관은 ‘경기도공공기관경영평가등에관한조례’에 의거하여 실시



## 2. 평가군 분류체계의 개선

- 공공기관 경영평가의 공정성과 형평성을 확보하여 평가결과에 대한 수용도를 제고하기 위해서는 평가군 분류체계가 공공기관의 규모 및 사업 특성과 관련된 환경변수의 영향을 효과적으로 통제할 수 있도록 설계되어야 함
- 이와 함께 산업의 성숙도 또는 사업의 성장성 변수를 고려하여 평가군을 세분화하는 것이 필요함
- 왜냐하면 평가결과가 성장성이 낮은 공공기관에게 불리하게 나올 경우, 평가결과의 형평성과 공정성에 관한 문제가 제기될 수 있기 때문임

### <사례>

- 공공기관 및 비영리조직의 공익성(public benefit)과 이익 무분배성(nonprofit distribution) 그리고 다양한 이해관계자의 요구를 고려할 수 있는 공공기관 분류체계의 개발이 필요함
- 다음은 분류사례로서 김준기교수의 수입원천(정부지원형과 상업형)과 통제방식(관료형과 기업가형)에 따라 기관을 분류한 모형임

수입/정부통제	관료형(bureaucratic)	기업가형(entrepreneurial)
공공형 (public)	준정부부처형 (para-statal agencies)	일부 진흥기관, 출연연구기관, 공공재단
상업형 (commercial)	연금 및 기금 (pension funds)	교육기관 및 의료기관, 공기업, 정부소유 금융기관, 협회 및 조합

### 3. 기관의 핵심업무 비중 강화

- 경영평가의 효율성을 강화하기 위하여 기관의 핵심·고유 업무에 대한 평가비중을 강화하여야 함
- 이를 위하여 “주요사업” 부문의 가중치를 높이는 것이 필요하고 통제위주의 평가항목으로 인식되고 있는 “경영관리” 부문의 비중은 점차 축소하는 방안을 검토하여야 함
- 한편 경영평가제도의 합목적성을 제고하기 위하여 경영평가 지표의 가중치 배분체계를 합리적으로 조정하여야 함
- 이를 위해서 계량지표의 가중치를 상향조정하는 것이 필요하고 이와 함께 비계량 평가지표의 타당성 개선을 위한 노력을 균형있게 추진해 나가야 함
- 사례로서 지방공사·공단 경영평가지표(공통지표)는 기관의 업무에 대하여 각각의 지표별로 가중치를 두어 핵심업무의 비중을 강화하였음(부록 3의 <부표 1> 참조)

---

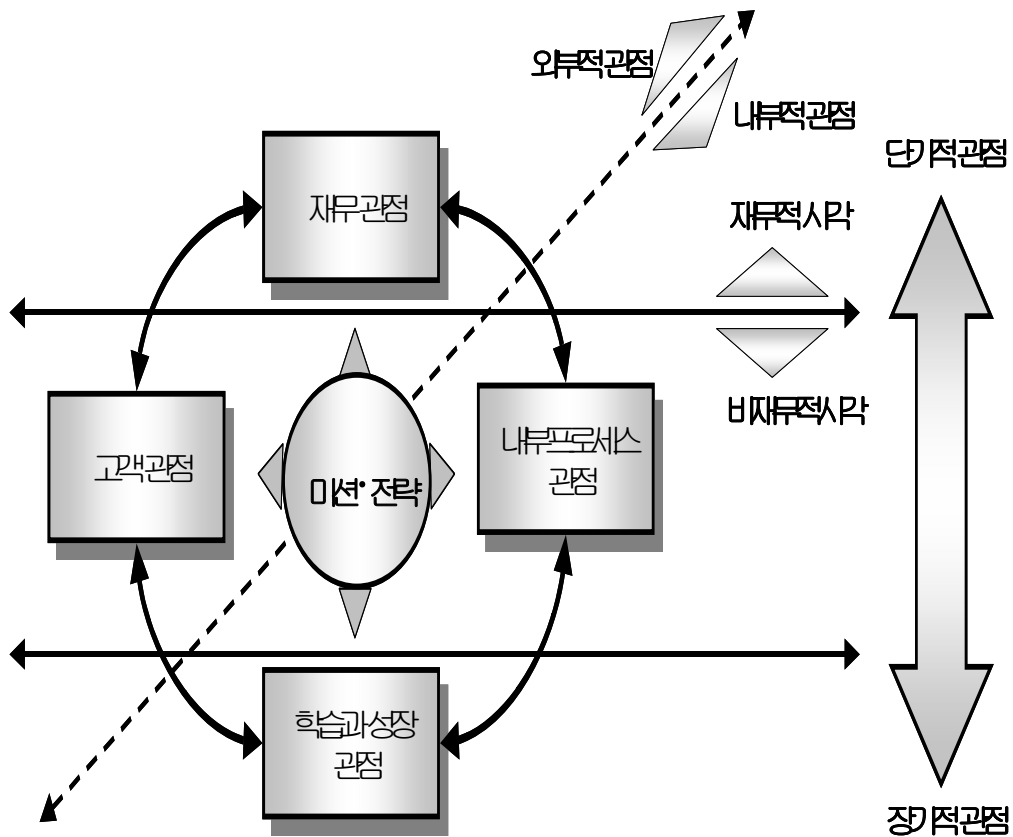
#### 4. 지표체계의 인과적 연계 및 외부영향 배제

- 지표체계는 전략적 목표, 비전과 연계되어야 하며, 경영자·구성원 그리고 고객간의 의사소통을 통하여 조직의 노력을 한곳으로 집중시킬 수 있도록 지표 상호간의 인과적 연계가 이루어져야함
- 이를 위하여 계량지표와 비계량지표의 구성항목간에 균형잡힌 통합지표체계가 설계되어야 함
- 한편 공공기관 경영평가의 성과는 무엇보다도 공공기관 구성원에 의해 수행된 실적을 정확하게 평가하고 그 평가결과를 다음 연도 목표수립이나 기관의 문제점 해결을 위해 얼마나 활용하느냐에 따라 달려 있음
- 공공기관의 경영평가는 공기업 구성원의 노력에 의하여 산출된 실적을 대상으로 평가하여야 함
- 그러므로 경영 외적요소 즉, 공공서비스 가격상승이나 국제원자재 가격의 등락으로 인한 손익증가분 등과 같은 요소는 평가 대상에서 제외하여야 함

<사례>

- 지표체계의 인과적 연계는 다음의 BSC(Balanced Scorecard) 모형에서 시사점을 얻을 수 있음
- BSC는 **비전과 전략을 기반으로 선행지표 및 후행지표 또는 장기적 시각 및 단기적 시각 등 지표간 또는 관점간 나타나는 인과적 고리로** 구성되어 있어 경영평가의 지표체계 구축에 의미있는 시사점을 제공하고 있음

<그림> BSC의 관점과 시각



\* 자료: 森田 祐司·中嶋 崇, "行政評價Nest Step -眞のマネ-ジメソトシルを目指して-", 日本評價學會, 日本評價研究 第4巻 第1号, 2004, p.88.

## V

## 맺는 글

- 공공기관의 경영평가는 기관이 달성해야 할 목표나 나아가야 할 방향을 사전에 지표로 설정하고 사후에 이에 대한 결과를 확인하는 것임
- 이러한 목표를 달성하기 위해서는 무엇보다도 평가의 공정성·객관성을 확보해야 함
- 이를 위하여 경영평가는 적절한 평가체계를 구축하고 엄정한 경영성과평가를 통하여 경영문제점, 경영개선방안 등을 도출하여 재투입하는 피드백 장치가 제도적으로 정착될 때, 합리적인 운영과 평가의 높은 수용성이 이루어질 수 있음
- 그러므로 경기도 공공기관의 성과제고 및 책임경영체계의 구현을 위해서는 경영평가제도에 다음과 같은 점들을 고려하여 설계하여야 할 것임
  - 공정하고 투명한 경영평가를 위한 “공공기관 평가단” 설립
  - 공공기관의 특성을 잘 반영한 기관유형을 합리적으로 분류
  - 피평가기관의 참여를 통한 합리적인 평가지표 및 평가방법 개발
  - 고객만족도 부분을 독립적으로 다루어 보다 심층적인 성과측정

[ 부 록 ]

1. 경기도 공공기관 경영평가 주요 비교(2005~2006)

구 분	2005 경영평가	2006 경영평가
주요평가 방 향	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경영개선 조치유도 및 우수사례 전파</li> <li>• 환경변화에 따른 기관 발전방향</li> <li>• 조직·인력의 재편방안 제시 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공공기관장과의 경영성과계약 체결</li> <li>• 공공기관 성과관리(보상)체계 도입</li> <li>• 고객중심의 경영목표달성 유도</li> <li>• 경영혁신방안 등 제시</li> </ul>
평 가 분 야	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 책임경영분야, 기관혁신노력</li> <li>경영관리, 고객만족</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 종합경영, 경영관리, 주요사업, 자기평가</li> <li>'05 평가결과 환류 등</li> </ul>
평가용역 업체선정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수의계약(서울시립대산업경영연구소)</li> <li>(금액 90,000천원)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공개경쟁입찰 (협상에 의한 계약)</li> <li>AT커니유한회사 (금액 950,000천원)</li> <li>※ 도정주요사업평가 및 기관장 성과보수체계도입 포함</li> </ul>
경영평가 결 과	<p style="text-align: center;"><b>【 총 5개 등급 】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 가등급 : 없 음</li> <li>• 나등급(3개기관) : 테크노파크, 문화재단, 경기개발연구원</li> <li>• 다등급(10개기관) : 중소기업종합지원센터, 신용보증재단, 디지털진흥원, 문화의 전당, 영어마을, 도자기엑스포, 월드컵경기장, 농림진흥재단, 여성개발원, 청소년수련원</li> <li>• 라등급(1개기관) : 나노소자특화팝센터</li> <li>• 마등급(2개기관) : 대진테크노파크, 바이오센터</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>【 총 4개 등급 】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 가등급(1개기관) : 경기신용보증재단</li> <li>• 나등급(6개기관) : 중소기업종합지원센터, 경기지방공사 영어마을, 평택항만공사, 경기개발연구원 디지털콘텐츠진흥원문화재단,</li> <li>• 다등급(10개기관) : 문화의 전당, 도자기엑스포, 월드컵경기장, 농림진흥재단, 가족여성개발원, 청소년수련원 나노소자특화팝센터, 바이오센터, 관광공사 세계도자기엑스포</li> <li>• 라등급(3개기관) : 생활체육협의회, 월드컵경기장, 도립의료원</li> </ul>

## 2. 경기도 공공기관 경영평가 지표체계

영역	세부항목	KPI	세부지표	세부지표가중치	지표점수	
종합경영	책임경영	경영진의 리더십/비전/전략 목표 제시 능력	비전 및 미션의 정확성	40%	3	
			경영진의 미션 전파수준	20%		
			경영진 간 역할 설정 및 관계	20%		
			내/외부 이해관계자 조정 및 관리	20%		
			조직원의 비전/미션/전략 공유도		100%	3
		전략수립, 실행의 정적성		내/외부 환경수준 분석	30%	2
			적정목표수립수준	30%		
			세부실행과제 연계	30%		
			전략 수립 담당부서 역할	10%		
			도 운영지침 및 윤리경영 준수도 <sup>1)</sup>		100%	-2
		혁신경영		혁신경영시스템 운용수준(H/W)	100%	3
				혁신경영의 조직내 수용도 수준(S/W)	100%	3
	고객만족경영		고객만족도		100%	3
		고객만족도 제고노력	고객 니즈 분석 수준	60%	3	
			고객만족노력도	40%		
경영관리	조직운영	미션/전략에 적합한 조직구조	목적/특성에 맞는 조직구성수준	65%	2	
			조직의 완결성 수준	35%		
	조직간 효율적 운영체계		부서간 업무분장의 명확성 수준	30%	2	
			의사소통체계의 명확성 수준	30%		
			관련부서 간 협업수준	40%		
	조직내 효율적 업무프로세스		개인별 주요업무에 대한 핵심절차 정의수준	40%	2	
			중복업무 최소화를 위한 시스템 수준	30%		
			업무프로세스 개선노력 수준	30%		
조직성과 관리체계의 적정성		조직성과 관리체계 수준	60%	2		
		성과관리에 대한 조직내 수용도	40%			

주 1) 윤리경영은 위배 항목이 발생하였을 경우 감점 형식의 평가가 이루어짐

영역	세부항목	KPI	세부지표	세부지표가중치	지표점수	
경영관리	인적자원관리	인력채용/배치의 적정성	채용과 배치의 적정성 수준	60%	2	
			채용과 배치의 조직내 수용도	40%		
		인적자원 역량 및 개발	선진기관 대비 인력역량 수준	40%	2	
			교육훈련역량 수준	30%		
			교육훈련에 대한 만족도 수준	30%		
		개인성과관리체계의 적정성	성과평가지표의 조직 내 수용도	30%	2	
			평가와 보상체계와의 연관성	20%		
			보상체계의 동기유발 수준	30%		
			개인성과관리의 만족도 수준	30%		
		핵심인력관리	핵심인력 정의 및 관리	20%	2	
			핵심인력 이탈 모니터링 개선	20%		
			핵심인력 운용시스템 만족도 수준	20%		
	재무예산관리	재무/예산의 계획/집행/사후관리의 적정성			100%	3
		기본재산 운영의 적정성	기본재산 운영시스템과 인력 수준	50%	3	
			유사기관 대비 운영실적	50%		
		재정자립도 제고 노력	비용절감노력	50%	3	
			수익증대노력	50%		
	경영정보	경영정보시스템 도입	조직과 경영정보시스템의 적합도	70%	1	
			개선필요사항 Follow-up 수준	30%		
		경영정보인프라 활용제고수준	경영정보 인프라 활용도	60%	1	
			시스템 활용 교육수준	40%		
	조직문화관리	구성원의 자긍심 및 성취감			100%	1
		구성원과 조직간 신뢰도			100%	1
사내 커뮤니케이션의 활성화 정도			100%	1		
주요사업 <sup>1)</sup>	사업 1	연구과제의 적정성				
	사업 2	연구과제 품질의 우수성				
	사업 3	연구사업관리체계의 효율성				
	사업 4	연구성과의 확산 및 활용도				

주 1) 주요사업의 내용은 경기개발연구원의 주요사업을 대상으로 구성하였음



### 3. 지방공사·공단 경영평가 지표(공통지표)

<부표 1> 지방공사·공단의 경영평가지표(공통지표)

평가지표	세부지표	배점(가중치)
1. 책임경영 (17)	1. 책임경영을 위한 노력 가. 관리자의 책임경영 의식 나. 경영합리화 노력 및 전직원 참여 다. 경영계획의 적정성	4 2 1 1
	2. 공기업 정책의 준수 및 평가지적사항 개선 가. 공기업 정책 및 운영지침 준수 나. 전년도 경영평가 지적사항 개선	13 8 5
2. 경영관리 (18)	1. 조직·인사관리 가. 조직관리 나. 인사관리 다. 노사관리	6 2 2 2
	2. 재무·회계관리 가. 자금관리 나. 자산관리 다. 원가관리 라. 예산회계관리	8 2 1 2 3
	3. 내부평가 가. 내부평가제도의 적정성 나. 내부평가의 활용	2 1 1
	4. 경영정보관리 가. 정보시스템 구축 나. 정보시스템 관리·운영	2 1 1
3. 사업운영 (50) (공단)	1. 시설관리의 적절성 가. 시설관리실적 나. 시설관리비용 다. 사업 및 운영의 공익성 확보 노력 라. 사업확대 및 다각화 노력 마. 시설물 이용객 유치 노력 바. 공단 상호 발전 기여도	20 5 4 3 2 2 4
	2. 시설관리의 수행체계 가. 재난관리시스템 나. 시설관리계획의 수립·집행 다. 환경관리	10 4 4 2
	3. 경영지표 가. 사업수익 목표 달성률 나. 사업수지 비율 다. 대행사업비 절감률 라. 수입규모 증가율 마. 인건비 관리 바. 일반관리비 사. 현업지출 비율	20 4 3 5 2 2 2 2
4. 고객만족 (15)	1. 고객지원시스템 가. 대 시민 서비스기준 확립 나. 고객편의성 다. 고객관리 내부체계 라. 경영공시	5 1 1 2 1
	2. 고객만족도(고객평가)	9
	3. 고객평가결과 개선노력 가. 내부고객만족 노력 나. 고객평가결과외의 조직성과와의 연결	2 1 1

\*자료: 행정자치부·한국자치경영평가원(2006. 4), “지방공사·공단 경영평가편람.”