

특강 1

지방공기업 평가와 경영개선

김용운 박사(지방공기업평가원)

지방공기업 평가와 경영개선

2013. 10

김용은

지방공기업평가원

목 차

- 경영평가개요
- 경영평가지표의 의의 및 중요성
- 경영평가지표의 유형
- 경영평가지표 체계 및 특성
- 경영평가지표

경영평가 개요

- 법적근거 : 지방공기업법 §78, 동법시행령 §68
- 평가권한 및 수행체계
 - 안행부 평가 : 광역 공기업, 지방공기업평가원
 - 시·도 평가 : 기초 공기업, 각 시도 지정기관
- 평가시기
 - 공인회계사의 회계감사가 종료된 때부터 실시하며, 회계감사 종료 후 4월 이내에 완료

2

경영평가개요

- ◆ 평가일정
 - 평가단 구성 및 교육
 - 경영실적보고서 작성/제출
 - 경영평가 실시(현장 평가) 및 보고서 초안 작성
 - 이의신청
 - 확인검증
 - 경영평가결과 및 진단대상 확정
 - 경영진단 및 경영개선명령
 - 익년도 경영평가편람 확정

3

경영평가개요

□ 등급부여

- 경영평가유형별 경영수준에 따른 5단계 등급 부여
- 득점 기준에 따라 등급화(모든 경영평가유형에 동일 적용 원칙)
 - 가(90점 이상), 나(85점 이상), 다(80점 이상), 라(75점 이상), 마(75점 미만)

평가등급	성과급 지급률			사장 및 임원 의년도 연봉 조건
	사장	임원	직원	
가	301 ~ 450%	201 ~ 300%	201 ~ 300%	-
나	201 ~ 300%	151 ~ 200%	151 ~ 200%	-
다	100 ~ 200%	100 ~ 150%	101 ~ 150%	-
라	0%	0%	10 ~ 100%	의년도 연봉 동결
마	0%	0%	0%	의년도 연봉 5 ~ 10% 삭감

4

경영평가지표의 의의 및 중요성

□ 경영평가지표 의의 및 중요성

- 경영성과 평가시 기준이 되는 척도(업무수행시 달성기준)
- 과거지향적인 수단(사후통제수단 -> 책임성 확보)
- 미래지향적인 수단(동기유발 및 방향 제시 -> 경영개선 유도)

□ 지표구성상 유의사항

- 평가지표간 인과관계 설정
- 피평가기관 업무 및 전략적 방향과의 일치
 - 예: 수학능력시험, 근무평정

5

경영평가지표의 유형

- 유형 : 계량 vs. 비계량, 기업성 vs. 공익성
- 계량지표 : 객관적 수치에 의한 평가기준을 가지는 지표
 - 특성
 - 예측가능성(산식이나 기준치 잘못 설정되면 무의미, 달성 불가능하면 사전 포기) -> 주로 기업성 지표
 - 장단점
 - 장점 : 측정가능성, 객관성, 수용성 높음
 - 단점 : 경영개선 유도에 한계
 - 현실적 문제점
 - 피평가기관의 낮은 목표치 설정 노력 -> 목표부여방식으로 개선
 - 목표치 초과분에 대한 보상 없음 -> 소극적 경영 유도
 - 전년대비 개선을 지표 -> 평가점수 평준화 우려

6

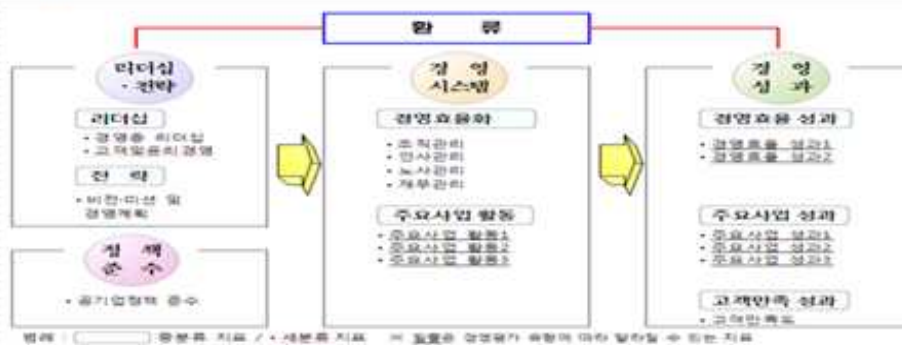
경영평가지표의 유형

- 비계량지표 : 경영의 질적 요소를 평가
 - 특성
 - 사전적이고 장기적인 관점을 평가하는 지표
불가능하면 사전 포기)
 - 장단점
 - 장점 : 질적 측면의 평가 가능 -> 경영개선 유도
 - 단점 : 평가자 주관 개입 가능성으로 신뢰성, 객관성, 수용성 저하
 - 현실적 문제점
 - 평가의 관대화, 중심화 경향 -> 평가노력 줄이고 비난 회피용

7

경영평가지표 체계 및 특성

- 기본원칙 : "계획-집행-성과도출"이라는 업무과정에 따라
"리더십/전략-경영시스템-경영성과-정책준수"의 체계로 지표 구성
- 평가지표 구성 : 대분류, 중분류, 세부지표



8

경영평가지표 체계 및 특성

- 경영평가 평정방법
 - 용어의 이해
 - 가중치 : 평가지표 중요도를 반영해 부여된 배점(만점시 최대점수)
 - 평점 : 평가점수를 100점 만점으로 표시된 점수
 - 득점 : 가중치 * 평점 (소수점 둘째자리까지 표시)
 - 상향지표 : 수치 클수록 성적 우수 (예: 영업수지 비율)
 - 하향지표 : 수치 작을수록 성적 우수 (예: 부채비율)
 - 최고목표 : 도달할 수 있는 최선의 목표(실적이 크거나 같으면 100점)
 - 최저목표 : 도달할 수 있는 최악의 목표(실적이 작거나 같으면 0점)

9

경영평가지표 체계 및 특성

□ 정성지표 평가방법

- 9단계 절대평가 방법으로 평가(등급부여기준은 편람 참조)
 - 세부평가항목 각 항목에 대해 개별적으로 평가하지 않고, 세부평가내용 전체를 대상으로 절대평가 적용(세부평가내용 각 항목에 가중치 부여된 경우 제외)

구분	1등급	2등급	3등급	4등급	5등급	6등급	7등급	8등급	9등급
점수	100점 ~ 90점	90점 미만 ~ 80점	80점 미만 ~ 70점	70점 미만 ~ 60점	60점 미만 ~ 50점	50점 미만 ~ 40점	40점 미만 ~ 30점	30점 미만 ~ 20점	20점 미만 ~ 0점

10

경영평가지표 체계 및 특성

□ 정량지표 평가방법

- 과거실적, 추세 등을 고려하여 **기준 목표에 따른 달성도** 평가
 - **목표대실적** : 해당공기업이 제시한 목표(예산상 목표, 별도자료상 목표) 근거로 목표달성도 계산
 - 목표달성도 = 실적/목표
 - 평점 = 목표달성도 * 100(상향) or 1/목표달성도 * 100(하향)
 - 목표부여(A) : 해당지표에 부여된 최고, 최저목표를 기준으로 계산
 - 목표달성도 = (실적-최저목표) / (최고목표 - 최저목표)
 - 목표 부여 : 최고목표는 기준치*110%, 최저목표는 기준치*50%(상향)
최저목표는 기준치*90%, 최저목표는 기준치*150%(하향)
 - 목표부여(B) : 가중치의 60%만 목표달성도를 평가하고, 40%는 전년대비 개선도를 평가 : (실적-전년실적*50%) / (전년실적*110%-전년실적*50%)
 - 단계별평가 : 발생가능한 실적에 따라 단계를 구분하여 각 단계별로 점수 부여
 - 총점환산방식 : 총점환산방식을 적용해야 하는 모든 평가지표를 제외한 나머지 지표의 평점평점을 해당지표의 평점으로 부여

11

경영평가지표 (시설공단)

대분류지표	중분류지표	세부지표	배점	평가방법
I. 리더십/전략 (12점)	리더십 (8점)	1. 경영철 리더십 2. 고객 및 윤리경영	4 4	절대평가 절대평가
	전략 (4점)	1. 미션·비전 및 경영계획	4	절대평가
II. 경영시스템 (30점)	경영효율성 (16점)	1. 조직관리	4	절대평가3
		2. 인사관리	4	단계절평가1
		3. 노사관리	4	절대평가
		4. 재무관리	3	절대평가
	주요사업활동 (14점)	1. 시설·환경관리	4	절대평가
		2. 재난·안전관리	4	절대평가
		3. 급속성장진노력	5	절대평가
		4. 저탄소 녹색성장 추진	2	절대평가
III. 경영성과 (48점)	주요사업성과 (21점)	1. 사업수입	10	목표부여(A)
		2. 1인당 시설관리실적	7	목표부여(A)
		3. 안전사고 발생건수	4	목표부여(A)
	경영효율성과 (17점)	1. 대형사업비율향상	12	목표부여(A)
		2. 사업수지비율	5	목표부여(A)
	고객만족성과 (10점)	1. 고객만족도	10	목표부여(B)
IV. 경영혁신 (10점)	경영혁신 (10점)	1. 급기업경영혁신	10	단계절평가

12

경영평가지표 (상수도)

대분류지표	중분류지표	세부지표	배점	평가방법	비고
I. 리더십/전략 (10점)	리더십(5점)	1. 관리철 리더십·전문성	2	절대평가	
		2. 고객서비스 및 윤리경영	3	절대평가1 단계절평가1 목표대실현1	
II. 경영시스템 (33점)	전략(5점)	1. 중장기 경영계획	2	단계절평가	
		2. 주민편의 시행 추진	3	절대평가	
	경영효율성 (15점)	1. 조직관리	5	절대평가3 목표대실현2	
		2. 인력관리	5	단계절평가2 목표대실현3	
		3. 재무관리	5	절대평가	
	주요사업활동 (18점)	1. 급수처리 및 수질관리	8	절대평가	
		2. 상수도관 관리	10	절대평가2 목표대실현8	

13

경영평가지표 (하수도)

대분류지표	중분류지표	세부지표	배점	평가방법	비고
I. 리더십/전략 (10점)	리더십(5점)	1. 관리층 리더십-전문성	2	절대평가	
		2. 고객서비스 및 품질경영	3	절대평가1 단계별평가1 목표달성률1	
	전략(5점)	1. 중장기 경영계획	2	절대평가	
		2. 주민편의 실현 추진	3	절대평가	
II. 경영시스템 (28점)	경영효율성 (10점)	1. 조직관리	4	절대평가3 목표달성률1	
		2. 인력관리	4	단계별평가1 목표달성률3	
		3. 재무관리	2	절대평가	
	주요사업효율 (18점)	1. 처리장시설 및 수질관리	8	절대평가	
		2. 하수관로시설관리	10	절대평가1 단계별평가2 목표달성률7	

14

경영평가지표 (공사/공단_리더십)

지표종류	<p>○ 경영층이 리더십을 가지고 달하는 경영개선을 위한 노력, 경영목표와 계획의 적절성 및 이를 달성하고자 하는 노력과 성과를 평가한다.</p>
세부 평가내용 (측정산식)	<p>㉠조직의 사명과 사회적 역할을 파악하고 경영목표를 달성하기 위한 노력과 성과는 적절한가?</p> <p>- 기관의 목표달성과 경영실황을 분석하는 모니터(사전수지, 인력 및 조직 구조조정, 사업총평, 노사관계 등) 경영진에게 발송하는 등(제) 해답을 위한 발령을 제시하고 목표달성을 위해 노력하고 있는가?</p> <p>- 기관의 경영목표 달성을 위한 부조리, 부서별 추진결과는 구체되어 있으며, 그 성과는?</p> <p>- 직원의 불기부여(불기부여 방안이나 특수시책)나 필요한 교육, 고용(직무수행능력 개발을 위한 교육기회의 부여) 등을 통하여 성과를 극대화하고 있는가?</p> <p>- 퇴직을 추진해 해지를 위한 노력과 성과는 적절인가(해당기관만 평가)</p> <p>㉡지치단체, 지방의회, 지역주민 등 대내외 이해관계자와의 협력 추진을 위한 노력과 성과는 적절인가?</p> <p>- 지방자치단체와 의회와의 협력관계, 지원(예산, 사업총보 등) 정도</p> <p>- 지역주민, 시민단체, 유관기관과의 협력, 유대관계 등</p>

주요관리포인트 : 문제분석/확인 및 해결방안, 목표달성 추진체계, 실질적 불기부여 방안, 협력관계 활성화 노력 등

15

경영평가지표 (상하수도_리더십)

지표명	○ 사건의 예방 수단을 위한 관리층의 합당한 노력을 감당할만한 수준(합리합당 의식, 업무장면 등, 리더십 등)에서 평가한다.
세부 평가내용 (측정상식)	① 경영개선에 대한 관리자의 인식(면담조사) - 사전준비상의 애로점 파악 및 개선대책 등 ② 사전준비에 대한 관리자의 전문성(면담조사 및 제시자료) - 근무기간, 사전준비 기술-경영숙련의 노하우 등 ③ 자체 경영실행 결과 및 평가결과 합류 ④ 개인·부서별 경영유형에 대한 이해도 및 경영의 중요성(면담조사 및 제시자료) ⑤ 목표달성 세 부추진계획 수립 ⑥ 목표대비 실적 분석 및 평가에 따른 인센티브도인

주요 관리포인트 : 면담조사, 경영실행평가 및 합류, 경영실행 유무 및 이해도/감각도, 전략실행 추진체계 유무 및 적정성

16

경영평가지표 (공사/공단_고객/윤리경영)

지표명	○ 물기업의 선량하고 모범적인 관리자로 각종 불합점 없거나 부합, 불합점을 근절하고 물기업의 사회적 책임을 다하고 있는지를 평가한다.
세부 평가내용 (측정상식)	① 고객만족 경영체제를 적절하게 구축·운영하고 있는가? - CS 경영추진 내부조직 및 기능의 적절성 여부 (실질 인프라구축) - 고객만족을 위한 중·단기 전략수립 - 물관리의 민·통보성 및 정책방향 여부 - 서비스 기원의 이해도 및 고객모니터링을 통한 기관성과 문제 노력 (각종 제도개선 여부 등) - 현장중심의 CS 관련 교육 실시 및 포상 실적 ② 불만사항과 불합점을 위한 윤리경영시스템 개선노력과 성과는 적절한가? - 불만사항 교육(세미나 포함), 의회헌 언투쟁 등 최고 고발규정 제도화 여부 등 비리·불합점 근절노력 - 내부감사시스템(불합점 등) 구축 및 실질적 내부통제시스템 작동 여부 - 도덕적 하이나 관리소를 중심으로 영혼 및 지역사회 여론 등에 불의를 야기할 바는 없는지 여부 ③ 자립물기업으로서 사회적 책임 등을 잘 이루어지고 있는가? - 시·도에서 선정한 과업기연에 대한 이행 노력과 성과(물품구매 등) - 물업사회 구현을 위한 의식, 관습, 제도 등 불합점한 사정을 개선하고 관습과 기풍을 문명화함으로써 보람하기 위한 노력과 성과

주요 관리포인트 : CS 전략 유무 및 적정성, 고객이전 관리체계 전문성/실효성, 제로화 수준, 교육 실시 및 실효성, 내부감사의 실효성, 청렴도조사 여부 및 결과합류, 마을기업 지원 및 기타 성과

17

경영평가지표 (상하수도_고객/윤리경영)

표준점수	○ 고객서비스 및 윤리경영 실행을 위한 시스템 구축능력과 실행을 평가한다.
세부 평가내용 (측정항목)	<p>① 고객의 불편 사항 및 고객 니즈(needs)를 반영한 서비스기준 수립(1점)</p> <p>○ 고객서비스원장 평가(0.5점)</p> <p>○ 고객서비스원장의 고객만족도조사 여부(0.5점)</p> <p>② 고객만족도조사의 적절성, 조사결과에 결과개선 방안 실행 실적 등(1점)</p> <p>○ 설문지 구성, 조사방법, 표본선정 및 표본수, 개선실행 등</p> <p>③ 윤리경영 실행 실적(윤리교육, C8교육, 유가족 등) (1점)</p>

주요관리포인트: 명시적 실행 관리 중요, 고객만족도 조사의 적절성 및 정책반영 실적

18

경영평가지표 (공사공단_미션비전/경영계획)

표준점수	○ 당해 물기업의 바람직한 미래상을 제시하기 위하여 미션과 비전을 어떻게 구축하였으며, 당해 물기업의 실행목표에 부합하는 미션·비전·전략·경영계획을 적절하게 설정하여 추진하였는가를 평가한다.
세부 평가내용 (측정항목)	<p>① 당해 물기업의 바람직한 미래상을 설정하기 위한 비전을 제시하고 있는가?</p> <p>- 비전과 중장기 경영계획의 구체성·명확성(고려력명확)</p> <p>② 비전 설정 시 내부구성원이 참여하였는가? 그리고 비전을 어떻게 공유·정화하였는가?</p> <p>- 비전 설정에 대한 직원들의 참여도와 인지도 확인, 공유노력</p> <p>③ 현재 구축된 비전을 실행이 가능하며, 비전을 달성하기 위한 구체적인 전략과 실행구상을 설정하였는가?</p> <p>- 비전 실행을 위한 연도별 구체적인 계획과 과정, 성과도</p> <p>④ 미션을 실질적으로 추진하기 위한 체계를 구축하였는가?</p> <p>⑤ 경영계획을 적절하게 수립되었으며, 실행사항을 보수적이고 이를 수정·보완하였으며, 그 실행을 타당한가?</p>

주요관리포인트: 비전 및 경영계획의 적절성, 내부구성원 참여수준, 인지도 제고 및 공유노력 비전-전략-실행계획 연계성, 실행사항 명료화 여부 및 전문성

19

경영평가지표 (하수도_중장기경영계획)

※ 하수도와 달리, 상수도의 중장기경영계획 지표는 세부적으로 계량화되어 있어, 세부항목별 관리 필요

고표준의	○ 하수도사업의 안정적이고 장기적인 발전을 도모하기 위해 조직·인력·재정 및 시설 운영 등에 관한 기본계획을 수립하고 보충하는지를 평가한다.
세부 평가내용 (측정성적)	① 중장기경영계획의 수행도 측정점수 (1.0점) - 지역여건과의 적합성, 과도한 예비투자 여부, 재정조달의 적정성 등 ② 중장기 경영계획의 내실성 측정점수 (1.0점) - 인력, 인건, 시설투자, 재정조달, 유지개선계획 등 포함

주요 관리포인트 : 비전 및 경영목표의 적정성, 투자 및 재원조달계획의 적정성, 수선유지계획의 적정성 등

20

경영평가지표 (상하수도_주민편의시책)

고표준의	○ 상수도사업에 대한 주민서비스의 질을 높이고, 수도사업의 지속적인 발전을 위한 주민참여 및 홍보대책 등을 평가한다.
세부 평가내용 (측정성적)	① 주민편의를 위한 각종 제도개선 실적 ○ 주민불편해소를 위한 조례, 규칙제정 또는 주민편의시책 추진 ② 집·서민영화 추진 및 주민홍보실적 ○ 주민기초생활수급자, 장애인, 취약계층 등 요율감면 - 조례·규칙상 할인규정 제정 및 달인실적 ○ 주민홍보 실적 ③ 상수도 주요시책 주민편의 제를 실적

주요 관리포인트 : 각 항목별 실질적인 실적 관리 필요

21

경영평가지표 (공사/공단_조직관리)

지표명	○ 평가항의 항목을 포괄적으로 수집할 수 있는 조직규모와 조직구조를 가지고 있는지와 조직관리의 적절성을 평가한다.
세부 평가내용 (측정상식)	<p>① 조직진단을 통한 경영진단을 통한 목표(중·장기관리 등)를 유지하고 있는가?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 경영진단에 대응하는 포괄적인 조직체계 운영 여부 - 조직진단이 경영목표로 실시되었으며 결과에 의하여 경영인력을 판단하고 적재적소에 배치하였는지 여부 (직급별/직종별 배치의 타당성) <p>② 조직복합·전부 등을 고려한 관리조직과 하부조직이 포괄적으로 구성되어 있는가?(1점)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 지선부서 인건비율을 합한 30%이하 관리(0.2점) - 관리·사무직과 전문직(기술직, 기능직, 상용인부 등)의 비율을 2:8 수준으로 관리(0.3점) - 상임이사 겸수 기준 내 유지(0.3점) - 특수 전문직 기준 내 유지(0.2점) <p>③ 조직혁신(조직개편, 권한위임 등)과 업무프로세스, 조직구조 등을 어떻게 개선하고 있는가?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 전년도와 대비한 조직의 업무프로세스 개선과 효과성 - 핵심업무의 역할 강화와 비핵심업무의 아웃소싱 노력과 실적 <p>④ 조직개발(교육훈련, 자질 향상 등)을 위한 노력을 어떠한가?</p>

주요 관리포인트 : 조직진단 여부 및 수준, 권한위임 강화, 핵심업무와 비핵심업무의 구분 및 차별화된 관리, 학습동아리 활성화, 제안제도 내실화 등

22

경영평가지표 (상하수도_조직관리)

지표명	○ 평가항의 항목을 포괄적으로 수집할 수 있는 조직규모와 조직구조를 가지고 있는지와 조직관리의 적절성을 평가한다.
세부 평가내용 (측정상식)	<p>① 조직규모 : 직원 1인당 급수인구(상수) / 직원 1인당 하수처리인구(하수) (1점)</p> <p>② 조직구조의 합리성(1점)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 조직의 정직원 : 계·부서별 업무분장 및 업무량 분배(자료제시) - 매년 조직진단 및 장비 등 신축성 제고 여부 <p>③ 조직운영의 효율성(1점)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 비핵심업무의 아웃소싱 노력과 실적 - 내부합리화 등 모든 민원처리율상의 간소화 노력과 실적 <p>④ 조직활성화를 위한 노력(1점)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 조직활성화 노력(제휴대회, 선진지 견학 등) - 조직개발을 위한 노력(교육훈련, 워크숍, 세미나 등)

주요 관리포인트 : 조직진단 및 정비노력, 비핵심업무 및 핵심업무 구분 및 아웃소싱 검토, 절차 간소화 노력, 실질적 조직개발 노력

23

경영평가지표 (공사/공단_인사관리)

※상하수도의 경우 인사관리 지표는 세부적으로 계량화되어 있어, 세부항목별 관리 필요

지표명	○ 인력자원을 효율적으로 관리하기 위하여 인사제도, 인력운영 및 내부직접 만족도 등에 관해 묻는다
세부 평가내용 (측정상식)	<p>① 교육, 승진 등에 있어서 인사추진통칙/기준을 관리하고 점검하는가?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 인력수요계획 수립 및 채용(모집, 선발), 이직·퇴직관리 - 인사규정 및 인사위원회와 운영성 - 임용선임, 직제채용(공개 또는 경력채용), 임용성과계약 등 인사관리업무의 「지방공기업 인사운영기준」 준수 여부 - 「청년고용촉진특별법」에 따른 청년미취업자(15~29세) 우선고용 노력(합천이 30명 이상 증가)으로 평가 - 노년미취업자, 다문화가족 등 사회적 약자 고용 노력 및 실적(기간제 등) <p>② 외부전문기관을 위한 신규 및 보수교육(자체 교육부서 및 교육기관이 있는 경우, 외부강사 등을 총괄하여 교육프로그램을 구성하고 교육을 실시하는 경우 포함) 등이 제대로 이루어지고 있으며 인사운영제도 등과 연계되고 있는가?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 교육 수요조사 및 계획수립, 실적의 유지 여부 - 인사운영제도에 교육성과, 성과 활용도 - 연1회 이상 임원(CEO포함)의 외부교육 이수실적(교육기관/강원정원기관 포함교육 15시간 이상) <p>③ 내부직원을 대상으로 한 만족도조사 및 결과의 활용을 점검하는가?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 직제만족도 조사(자체조사 포함), 문제점, 개선조치 <p>④ 성과관리 및 보상체계의 구축을 점검하는가?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 업무성과를 객관적으로 측정하고 기관의 경영목표 등을 달성할 수 있는 성과관리체계의 구축·운영 - 성과평가결과에 따른 업무 목표 개선 등 관료의 활용, 업무성과 성과 및 연봉의 차등 지급, 승진·전보 등에 활용

주요 관리포인트 : 외부 인사위원 참여, 채용/승진절차 공정성, 교육의 업무관련성, 이직직자 내실화, 전심역량강화, 수요조사 기반한 교육 및 외부 전문교육 강화, 내부만족도 조사결과 활용, 성과평가결과 활용수준

24

감사합니다.