

지방공기업 경영평가의 이해와 준비

2016. 4

건국대학교 김용운

목 차

I 경영평가 유형

II 경영평가 주요내용 및 편람

III 경영평가 평정방법

IV 경영평가 준비



I

경영평가 유형

I 경영평가 유형

① 지방공기업 경영평가유형 구분 기준

경영평가유형	구분 기준
상수도	지방직영기업 중 수도사업 또는 공업용수도사업 을 경영하는 공기업
하수도	지방직영기업 중 하수도사업 을 경영하는 공기업
도시철도공사	지방공사 중 궤도사업 을 경영하는 공기업
도시개발공사	지방공사 중 주택건설, 토지개발 을 주된 사업으로 경영하는 기업으로서 광역자치단체에서 설립 한 공기업
기타공사·공단	도시철도·도시개발공사를 제외한 농수산물공사·관광공사 등 지방공사, 기초자치단체에서 설립한 도시개발공사, 도시개발형 통합공사, 지방공단 중 경륜을 주된 사업으로 경영하는 공단
시설관리공단	지방공단 중 주차장, 체육시설물 등 지방자치단체의 공공시설물 관리·운영 등을 주된 사업으로 경영하는 공기업, 공사·공단 통합공사 중 시설관리형 공사, 시설관리형 통합공단 , 시설관리와 하수처리를 주된 사업으로 경영하는 공사·공단
환경시설관리공단	지방공단 중 하수처리를 주된 사업 으로 경영하는 공기업



II

경영평가 주요내용 및 편람

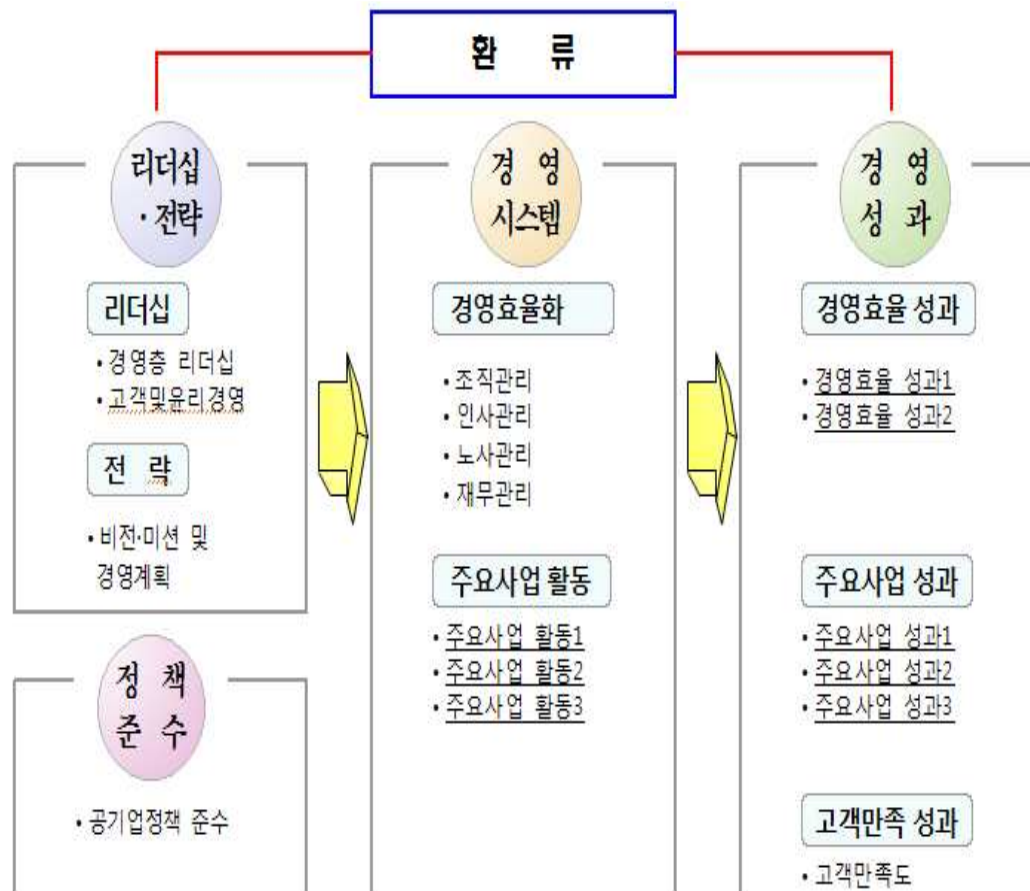
II 경영평가 주요내용 및 편람

① 경영평가 지표체계

기본원칙

대분류지표	주요 평가내용
리더십/전략	비전, 목표, 전략, 리더십 등 조직을 이끄는 동인(動因)이 적절하게 설정되고 실행되는지 여부
경영시스템	사업 추진활동의 효율성 및 조직자원의 효율적 활용체계를 갖추고 있는지 여부
경영성과	주요사업성과, 생산성, 고객만족도 등 경영활동 성과를 제대로 창출하고 있는지 여부
정책준수	인건비 인상률 준수 등 법정부적으로 추진하고 있는 국가정책사업 및 지방공기업 경영정책 등을 준수하고 있는지 여부

대분류 지표별 평가지표 구성



범례 : 중분류 지표 / 세부지표 ※ 밑줄은 경영평가 유형에 따라 달라질 수 있는 지표

II 경영평가 주요내용 및 편람

② 경영평가유형별 경영평가지표 체계

대분류지표	중분류지표	세부지표	배 점						
			상수도	하수도	도시철도	도시개발	시설공단	환경공단	기타공사공단
리더십/전략	리더십	경영층 리더십	2	2	3	3	3	3	3
		고객 및 윤리경영	4	4	4	4	4	4	4
	전 략	미션·비전 및 경영계획	2	2	4	4	4	4	4
	리더십/전략 합계		8	8	11	11	11	11	11
경영시스템	경영효율화	조직관리	2	2	3	3	4	4	3
		인사관리	4	4	3	3	4	4	4
		노사관리	-	-	5	3	4	4	4
		재무관리	5	5	4	6	3	3	4
	주요사업활동	주요사업활동	21	21	15	15	15	15	15
	경영시스템 합계		32	32	30	30	30	30	30
경영성과	주요사업성과	주요사업성과	19	19	17	13	17	24	14
	경영효율성과	경영수지 관련 지표	21	21	22	26	17	15	25
	고객만족성과	고객만족도	15	15	10	10	15	10	10
	경영성과 합계		55	55	49	49	49	49	49
정책준수	정책준수	공기업정책준수	5	5	10	10	10	10	10
총 합 계			100	100	100	100	100	100	100
정성지표			30	30	40	40	40	40	40
정량지표			70	70	60	60	60	60	60

자료 : 행정자치부. 2017년(2016년 보완포함) 지방공기업 경영평가편람.

II 경영평가 주요내용 및 편람

③ 경영평가편람 구성체계 : 제2편 기관별 경영평가 지표

예시

□ 총괄요약표

대분류지표	중분류지표	세부지표	배점	평가방법
I. 리더십/전략 (8점)	리더십(6점)	1. 관리층 리더십/전문성	2	절대평가
	전 략(2점)	2. 고객서비스 및 윤리경영	4	절대평가
II. 경영시스템 (32점)	경영효율화(11점)	1. 중장기 경영계획	2	절대평가
		1. 조직관리	2	절대평가
		2. 인력관리	4	절대1, 목표대실적3
	주요사업활동(21점)	3. 재무관리	5	절대평가
		1. 정수처리 및 수질관리	8	절대평가
		2. 상수도관 관리	9	절대2, 목표대실적6, 단계별평가1
III. 경영성과 (55점)	주요사업성과(19점)	3. 재난안전관리	4	절대평가
		1. 상수도보급률	3	목표대실적
		2. 시설이용률	4	목표대실적
		3. 요금부과율	10	목표부여(B) 8 목표대실적 2
	경영효율성과(21점)	4. 전력사용 효율성	2	목표부여(A)
		1. 영업수지비율	12	목표부여(B)
	고객만족성과(15점)	2. 1인당 일반관리비 :	5 :	목표부여(A) :
		1. 고객만족도	15	목표부여(B)
IV. 정책준수(5점)	정책준수(5점)	1. 공기업정책준수	5	단계별평가
합계			100	정성 30 정량 70

II 경영평가 주요내용 및 편람

③ 경영평가편람 구성체계 : 제2편 기관별 경영평가지표

예시

□ 지표정의서

관리번호	0-0-1-1-1-1				
지 표 명	경영층의 리더십				
대 분 류	리더십/전략		중 분 류	리더십	
가 중 치	3점	지표성격	정성	평가방법	절대평가
지표정의	○ 경영층이 리더십을 가지고 행하는 경영개선을 위한 노력, 경영목표와 계획의 적정성 및 이를 달성하고자 하는 노력을 평가한다.				
세 부 평가내용 (측정산식)	① 조직체의 사명과 사회적 역할을 잘 파악하고 경영목표를 달성하기 위한 노력과 성과는 적절한가? - 기관의 목표달성과 경영상 발생하는 문제(부채, 만성적자, 인력 및 조직 구조조정, 사업활성화, 노사문제 등 경영전반에 발생하는 문제) 해결을 위한 방안을 제시하고 목표달성을 위해 노력하고 있는가? - 직원의 동기부여(동기부여 방안이나 특수시책)나 필요한 교육, 지원(직무수행능력 개발을 위한 교육기회의 부여) 등을 통하여 성과를 극대화하고 있는가? ② 자치단체, 지방의회, 지역주민 등 대내외 이해관계자와의 협력 증진을 위한 노력과 성과는 적절한가? - 지방자치단체와 의회와의 협력관계, 지원(예산, 사업확보 등) 정도 - 지역주민, 시민단체, 유관기관과의 협력, 유대관계 등				
평가내용 조작적 정의	○ 경영층은 공기업의 현재 CEO 및 임원을 의미하며, 유고시(2015년 12월말 이후 교체된 경우 포함)에는 대행책임을 맡고 있는 자를 의미한다. ※ 기관의 목표달성에는 하반기 재정집행 결과 포함				
세 부 평가방법	○ 평가대상연도의 실적과 경영층에 대한 면담조사 결과를 토대로 경영전략 등 리더십을 평가하고, 경영층이 교체된 경우 전임·후임 실적을 모두 평가한다. ○ 대내·외 이해관계자와의 협력 증진 노력과 성과는 일회성·이벤트성 협력보다는 장기적·지속적 협력을 위한 제도화 노력을 중심으로 평가한다.				

자료 : 행정자치부. 2017년(2016년 보완포함) 지방공기업 경영평가편람.

II 경영평가 주요내용 및 편람

③ 경영평가편람 구성체계 : 제2편 기관별 경영평가지표

예시

□ 지표정의서

관리번호	6-0-2-2-2			
지표명	재난·안전관리			
대분류	경영시스템		중분류	주요사업활동
가중치	5점	지표성격	정성	평가방법
지표정의	○ 재해·재난 및 안전사고 사전예방 및 사후처리 활동을 체계적·효과적으로 수행하기 위한 재난·안전관리시스템 구축, 역량강화, 관리활동 수행 등이 적절히 이루어지고 있는지를 종합적으로 평가한다.			
세부평가내용 (측정산식)	① 재난·안전 관리시스템 - 재난·안전관리계획 수립 여부 및 적정성 - 재난·안전 관련예산의 적정성 ② 재난·안전 관리역량 - 재난·안전관리 전담조직·인력의 지정 및 전문성 수준 <중략> ③ 재난·안전 관리활동 - 안전사고 사전예방 및 사후처리 활동의 적정성 - 재난·안전 관련 사업장 관리활동 수준			
평가내용 조직적 정의	○ 재난·안전관리시스템이란 재난 및 안전사고에 대비해 동원하는 각종 인적·물적 자원의 관리를 위한 계획(중장기계획, 연도별 세부계획), 집행, 모니터링 및 평가, 환류 등 재난·안전 관리과정 전반을 의미한다. ○ 재난·안전관리 전담인력은 재난·안전관련 훈련 및 교육, 매뉴얼 관리 등을 총괄하도록 지정된 안전책임관을 포함해, 재난·안전관리를 주된 업무로 하는 관리·감독자 및 실무자를 의미한다.			
세부평가방법	○ 재난·안전 관련예산의 적정성은 재난·안전사고의 효과적 예방 및 대응, 교육훈련 등에 필요한 적정 수준의 예산을 확보하고 있는가를 평가한다. <중략> ○ 재난·안전 관련 사업장 관리활동 수준은 현장 방문조사를 통해 평가하되, 재난·안전관련 설비 및 장비의 기능과 유지관리 상태, 직원들의 재난안전지침·매뉴얼 및 역할 숙지도 등을 실제로 확인하여 종합적으로 평가한다.			

자료 : 행정자치부. 2017년(2016년 보완포함) 지방공기업 경영평가편람



III

경영평가 평정방법

Ⅲ 경영평가 평정방법

① 용어의 정의

연도[年度] 구분 (2016년 편람 기준)

- **평가대상연도 또는 당해연도 : 2015년도** (2014.1.1~2014.12.31)
 - ☞ 경영층의 리더십
 - 세부평가방법 : **평가대상연도 실적**과 경영진에 대한 면담조사결과를 토대로 평가
- **전년도 : 2014년도**
 - ☞ 시설관리공단 평가지표(사업수입, 1인당시설관리실적, 사업수지비율)
 - 최고목표 : **전년도 실적**×110% / 최저목표 : **전년도 실적**×50%
- **직전 3개년 실적 평균 : 2012년~2014년도 실적의 평균값**
 - ☞ 도시개발공사 평가지표(1인당 영업이익, 영업수지비율, 1인당 당기순이익, 자기자본이익률)
 - 최고목표 : **직전 3년간 실적 평균**×110% / 최저목표 : **직전 3년간 실적 평균**×0%

자료 : 행정자치부. 2016년(2015년 보완포함) 지방공기업 경영평가편람. p.53

Ⅲ 경영평가 평정방법

① 용어의 정의

가중치, 평점과 득점

- 가중치 : 평가지표의 중요도를 반영한 평가지표의 배점. 받을 수 있는 최대점수
- 평 점 : 평가지표에 대한 평가점수를 100점 만점으로 표시한 점수
 - 평가지표의 평점은 0점 미만이 되거나, 100점을 초과할 수 없음(감점제 적용 지표 제외)
 - 둘 이상의 별도 평점산식을 합산하여 지표의 평점을 산정하는 경우 각 산식의 평점은 0점 미만이 되거나, 각 산식에 부여된 만점을 초과할 수 없음

☞ ex) 고객만족도(목표부여 B)

- 평가내용 : 고객만족도조사 점수
- 평가방법 : 당해연도 평가(60점 만점) + 전년대비 개선도 평가(40점 만점)

$$\text{평점} = \frac{\text{실적}}{100\text{점}} \times 60\text{점} + \frac{\text{실적}}{\text{전년도실적} + (100\text{점} - \text{전년도실적}) \times 10\%} \times 40\text{점}$$

☞ ex) A 공기업 : '15년 고객만족도조사 점수 84점, '14년 고객만족도조사 점수 80점

$$\text{평점} = 50.40\text{점} + 40.98\text{점} = 91.38\text{점 (X)}$$

- 득 점 : 평가지표의 가중치에 평점을 곱하여 산출된 평가점수
 - 소수점 셋째 자리에서 반올림하여 소수점 둘째 자리까지 표시

III 경영평가 평정방법

① 용어의 정의

예시

〈평 점 표〉

평 가 지 표			평가방법	배점	평점	득점
I. 리더십/전략 (11점)	소계			11	82.90	9.12
	리더십 (7점)	소계		7	80.00	5.60
		1. 경영층의 리더십	절대평가	3	80.00	2.40
		2. 고객 및 윤리경영	절대평가	4	80.33	3.20
	전략 (4점)	1. 미션·비전 및 경영계획	절대평가	4	88.00	3.52
II. 경영시스템 (30점)	소계			30	88.10	26.43
	경영효율화 (17점)	소계		17	89.29	15.18
		1. 조직관리	절대,단계	4	91.00	3.64
		1) 조직관리(정량)	단계별평가	1	100.00	1.00
		2) 조직관리(정성)	절대평가	3	88.00	2.64
		2. 인사관리	절대평가	4	88.00	3.52
		3. 노사관리	절대평가	5	90.00	4.50
		4. 재무관리	절대평가	4	88.00	3.52
평 점	합 계			100	86.55	86.55
	정성지표			40	86.22	35.35
	정량지표			60	86.78	51.20

Ⅲ 경영평가 평정방법

① 용어의 정의

상향지표와 하향지표

- **상향지표** : 수치가 클수록 경영성적이 좋은 지표를 의미
 - ☞ 영업수지비율, 영업수입, 1인당 영업수익, 1인당 시설관리실적, 수돗물생산의 효율성
- **하향지표** : 수치가 작을수록 경영성적이 좋은 지표를 의미
 - ☞ 부채비율, 안전사고발생건수, 대행사업비절감률, m³당 총괄원가

최고목표와 최저목표

- **최고목표** : 평가지표가 도달할 수 있는 가장 좋은(最善) 목표를 의미
 - 실적이 최고목표 보다 좋거나 같을 경우 평점은 **100점**
- **최저목표** : 평가지표가 도달할 수 있는 가장 나쁜(最惡) 목표를 의미
 - 실적이 최저목표 보다 나쁘거나 같을 경우 평점은 **0점**

자료 : 행정자치부. 2017년(2016년 보완포함) 지방공기업 경영평가편람.

Ⅲ 경영평가 평정방법

② 정성지표 평가방법

■ 9단계 절대평가, 평가대상 **기관의 조직·인력 규모 등 경영여건을 고려**하여 평점 부여 ⇒ **의무적용**

절대평가 등급 구분 및 평점

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

자료 : 행정자치부. 2017년(2016년 보완포함) 지방공기업 경영평가편람.

▶ 등급부여 기준

☞ 1등급 : 90점 이상 ~ 100점

- 평가지표에서 요구하는 평가내용을 충분히 만족하는 경우
- 특별한 경영개선 노력의 결과로 과거 실적을 훨씬 상회하는 경우
- 주어진 경영여건에서 최선을 다한 것으로 판단되고 해당부서 직원들의 업무연찬 노력정도가 객관적 자료에 의하여 현저하게 인정되는 경우

☞ 2등급 : 80점 ~ 90점 미만

- 1등급에서 요구하는 기준을 대부분 충족하나, 1등급 수준에는 다소 못 미친다고 인정되는 경우

☞ 3등급 : 70점 ~ 80점 미만

- 평가지표에서 요구하는 평가내용을 대체로 만족하는 경우
- 전기평가지적사항 및 비효율적인 부문을 개선하는 등 상당한 노력이 인정되는 경우
- 창의력을 발휘하여 자의적인 업무수행을 하였으나, 개선의 여지가 일부 있는 경우

Ⅲ 경영평가 평정방법

② 정성지표 평가방법

■ 세부평가내용 각 항목에 가중치가 부여되어 있는 경우

- 세부평가내용 각 항목에 대해 개별적으로 절대평가의 방법을 적용하여 득점을 구한 후,

항목별 득점을 합산하여

평가지표의 총 득점 계산

☞ 상수도
(정수처리 및 수질관리)

관리번호	1-0-2-2-2-1			
지 표 명	정수처리 및 수질관리			
대 분 류	경영시스템		중 분 류	주요사업활동
가 중 치	8점	지표성격	정성	평가방법
				절대평가
지표정의	○ 정수시설의 관리운영 상태를 평가한다. ○ 수질검사 인력·장비의 적정보유여부 및 검사결과 등 전반적 수질관리의 적정성을 평가한다.			
세 부 평가내용 (측정산식)	① 정수시설의 관리운영 상태(4.0점) ○ 가장 최신의 상수도시설기준에 따라 설계기준 또는 운영기준을 변경하고 이에 따라 시설을 운영하는지 여부 등을 평가 ○ 평가대상년도 시설개량 실적 - 정수시설 개·보수가 필요한 부분 방치 여부 등을 평가 ② 수질관리의 적정성(4.0점) ○ 수질검사 실시 - 검사항목, 자체검사유무, 검사빈도, 검사결과 부적합사례 유무 등 - 수도꼭지 잔류염소, 탁도 측정, feed-back을 통한 수질관리 유무 ○ 수질검사 전문인력, 장비운영의 적정성 - 필요인력 확보유무, 인력의 전문성, 검사장비의 적정성 - 검사능력 보완을 위한 산학연 협력실적 등			

Ⅲ 경영평가 평정방법

② 정성지표 평가방법

■ 세부평가내용 각 항목에 가중치가 부여되지 않는 경우

- 세부평가내용 각 항목에 대해 개별적으로 평가하지 않고, **세부평가내용 전체를 대상으로 절대평가 적용**

☞ 시설관리공단
(고객 및 윤리경영)

관리번호	6-0-1-1-1-2				
지 표 명	고객 및 윤리경영				
대 분 류	리더십/전략		중 분 류	전략	
가 중 치	4점	지표성격	정성	평가방법	절대평가
지표정의	○ 공기업의 선량하고 모범적인 관리자로서 각종 불공정 행위나 부정, 부패행위를 근절하고 공기업 의 사회적 책임을 다하고 있는지를 평가한다.				
세 부 평가내용 (측정산식)	<p>① 고객만족 경영체제를 적절하게 구축·운영하고 있는가?</p> <ul style="list-style-type: none"> - CS 경영추진 내부체계 및 기능의 적정화 여부 (실행 인프라구축) - 고객만족을 위한 장·단기 전략수립 - 종합적인 민원분석 및 정책반영 여부 - 서비스 기준의 이행도 및 고객모니터링을 통한 기관성과 증대 노력 - 현장중심의 CS 관련 교육실시 및 포상실적 <p>② 부패방지과 청렴유지를 위한 윤리경영시스템 개선노력과 성과는 적절한가?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 부패근절 교육, 임직원 업무관련 범죄 고발규정 제도화 여부 등 비리·부패행위 근절노력 - 내부감사시스템(클린센터 등) 구축 및 실질적 내부통제시스템 작동 여부 - 도덕적 해이나 관리소홀 등으로 언론 및 지역사회 여론 등에 물의를 야기한 여부 <p>③ 지방공기업으로서 사회적 책임 등은 잘 이루어지고 있는가?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 자치단체에서 선정한 마을기업에 대한 지원 노력과 성과(물품구매 등) - 공정사회 구현을 위한 의식, 관행, 제도 등 불공정한 사항을 개선하고 균등한 기회와 공정한 경쟁을 보장하기 위한 노력과 성과 				

Ⅲ 경영평가 평정방법

② 정성지표 평가방법

■ 세부평가내용 각 항목에 가중치가 부여되어 있거나, 그렇지 않은 경우

☞ 시설관리공단
(조직관리)

관리번호	6-0-1-2-1-1			
지 표 명	조직관리			
대 분 류	경영시스템		중 분 류	경영효율화
가 중 치	4점	지표성격	정성	평가방법
지표정의	○ 공기업의 업무를 효율적으로 수행할 수 있는 조직규모와 조직구조를 가지고 있는지와 조직관리의 적정성을 평가한다.			
세 부 평가내용 [측정산식]	① 기관의 전략 및 핵심기능과 연계하여 기관내 단위조직의 역할·책임 및 인력을 적정하게 구성·배분하고 있는가? - 환경변화에 대응하는 효율적인 조직체계 운영 여부 - 전문적 조직진단 및 분석을 통해 적정인력을 판단하고 적재적소에 배치하였는지 여부 - 임금인상 등 처우개선이나 상위직 증원을 목적으로 새로운 직급의 신설이나 유사 직급 운영사례가 있었는지 여부 ② 조직특성·업무 등을 고려한 관리조직과 하부조직이 효율적으로 구성되어 있는가?(1점) - 지원부서 인력비율은 정원 30%이내 관리(0.2점) - 관리·사무직과 현업직(기술직, 기능직, 상용인부 등)의 비율을 2:8 수준으로 관리(0.3점) - 상임이사 정수 기준 내 유지(0.3점) - 복수 본부설치 기준 내 유지(0.2점) ③ 조직혁신(조직개편, 권한위임)과 업무프로세스, 조직구조 등을 어떻게 개선하고 있는가? - 조직진단을 통한 기능개편, 업무프로세스 개선, 불필요한 인력감축 등 조직·인력 운영의 효율화와 핵심업무의 역량 강화를 위한 노력과 성과 ④ 유연근무제 활성화 등 일·가정 양립 문화 조성을 위한 노력과 성과는 적절한가?			
평가내용 조작적 정의	○ 조직진단은 자체진단 실적을 포함할 수 있다.			
세 부 평가방법	○ 세부평가내용에 대해 전반적이고 총체적인 내용을 평가한다.			

III 경영평가 평정방법

③ 정량지표 평가방법



- 과거실적, 추세 등을 고려하여 **기준 목표에 따른 달성도 평가**

① 목표대실적, ② 목표부여(A), ③ 목표부여(B), ④ 목표부여(편차), ⑤ 단계별평가

- 기관간 평가의 형평성을 고려, **평가군별 동일지표에 대해서는 동일 평가방법 적용**

- 세부평가내용 각 항목에 가중치가 부여되어 있는 경우, **세부평가내용 각 항목을 개별적으로 평가하여** 득점을 구한 후, 항목별 득점을 합산하여 평가지표의 총득점을 계산

하수도
(하수처리 및 슬러지 적정 처리)

관리번호	2-0-2-3-1-5			
지 표 명	하수처리수 및 슬러지 적정 처리			
대 분 류	경영성과		중 분 류	주요사업성과
가 중 치	2점	지표성격	정량	평가방법
지표정의	○ 하수처리수 및 슬러지 처리의 적정성을 평가한다.			
세 부 평가내용 (측정산식)	① 하수처리수 재이용률 (1점) $- \text{하수처리수 재이용률}(\%) = \frac{\text{하수처리수 재이용량}(\text{m}^3)}{\text{전체 하수처리량}(\text{m}^3)} \times 100$ ② 슬러지 재활용률 (1점) $- \text{슬러지 재활용률}(\%) = \frac{\text{하수슬러지의 재활용량}(\text{톤/년})}{\text{하수슬러지 발생량}(\text{톤/년})} \times 100$			

자료 : 행정자치부. 2017년(2016년 보완포함) 지방공기업 경영평가편람.

Ⅲ 경영평가 평정방법

③ 정량지표 평가방법

● 평가가 불가능한 지표 ⇒ **총점환산방식 적용**

신설공기업

대분류지표	중분류지표	세부지표	배점	평가방법
Ⅰ. 리더십/전략 (11점)	리더십(7점)	1. 경영층 리더십	3	절대평가
		2. 고객 및 윤리경영	4	절대평가
	전 략(4점)	1. 미션·비전 및 경영계획	4	절대평가
Ⅱ. 경영시스템 (30점)	경영효율화(15점)	1. 조직관리	4	절대3,단계1
		2. 인사관리	4	절대평가
		3. 노사관리	4	절대평가
		4. 재무관리	3	절대평가
	주요사업활동(15점)	1. 시설·환경관리	4	절대평가
		2. 재난·안전관리	5	절대평가
		3. 공공성증진노력	4	절대평가
		4. 고객서비스 품질관리	2	절대평가
Ⅲ. 경영성과 (49점)	주요사업성과(17점)	1. 사업수입	8	목표부여(A)
		2. 1인당 시설관리실적	5	목표부여(A)
		3. 안전사고 발생건수	4	목표부여(A)
	경영효율성과(17점)	1. 대행사업비절감률	12	목표부여(A)
		2. 사업수지비율	5	목표부여(A)
	고객만족성과(15점)	1. 고객만족도	15	목표부여(B)
Ⅳ. 정책준수 (10점)	정책준수(10점)	1. 공기업정책준수	10	단계별평가
합계			100	정성 40 정량 60

Ⅲ 경영평가 평정방법

③ 정량지표 평가방법

신설공기업

● 총점환산방식 적용

관리번호	0-0-1-4-1-101				
지 표 명	인건비 인상률 준수				
대 분 류	정책준수		중 분 류	정책준수	
가 중 치	20점	지표성격	정량	평가방법	단계별평가
지표정의	○ 총인건비 인상률 가이드라인 준수 여부를 평가한다.				
세 부 평가내용 (측정산식)	① '14년도 총인건비 가이드라인 준수 여부 (1.0점) ② '13년도 총인건비 가이드라인 준수 여부 (0.5점) ③ '12년도 총인건비 가이드라인 준수 여부 (0.5점)				

관리번호	0-0-1-4-1-100				
지 표 명	공기업정책준수				
대 분 류	정책준수		중 분 류	정책준수	
가 중 치	10.0점	지표성격	정량	평가방법	단계별평가
지표정의	○ 인건비 인상률 준수, 재정균형집행, 일자리 창출 등 법정부적으로 추진하고 있는 국가정책사업 및 지방공기업 경영정책 이행실태를 평가한다.				
세 부 평가내용 (측정산식)	합 계		배점	비고	
	① 인건비인상률 준수		2.0	내용변경	
	② 복리후생제도 정상화		(-3.0)	신설	
	③ 정부 3.0 추진		1.0	기초추가	
	④ 추가사업 타당성검토		(-1.0)	내용변경	
	⑤ 경영개선명령 이행여부		(-3.0)		
	⑥ 감사원 감사결과 지적사항 이행여부		(-1.0)	내용변경 점수조정	
	⑦ 성과급제도 운영의 적정성		0.5		
	⑧ 업무추진비 집행의 적정성		0.5	점수조정	
	⑨ 통합경영공시 운용의 적정성		1.0		
	⑩ 재정균형집행		1.0		
	⑪ 정부권장정책 이행실적(장애인 채용, 중기제품, 장애인제품, 친환경상품 구매, 사회적기업 생산품구매)		2.0		
	⑫ 개인정보보호 수준체계 및 대응 대책 수립실행		0.5		
	⑬ 고용안정 및 일자리창출		1.0	내용변경	
	⑭ 유급휴가의 적정한 운영실적		0.5		

Ⅲ 경영평가 평정방법

③ 정량지표 평가방법

예시

● 총점환산방식 적용

대분류지표	배점	평가가능지표	총점환산지표	비고
리더십/전략	11점	11점	-	-
경영시스템	30점	30점	-	-
경영성과	49점	45점	(4점)	-
정책준수	10점	9점	(1점)	정책준수내 총점환산(1점) 적용 완료
합계	100점	95점		

※ 총점환산방식 : 총점환산방식을 적용해야 하는 모든 평가지표(세부평가내용 포함)를 제외한 나머지 지표의 평균평점을 해당지표의 평점으로 부여함. 단 지표정의서에 별도로 명시된 경우에는 그에 따름

Ⅲ 경영평가 평정방법

④ 정량지표 세부평가방법

1 목표대실적

● 목표달성도 계산

- 해당 지표에 부여된 단일의 목표를 기준으로 목표달성도를 계산

$$\text{목표달성도}(Y) = \frac{\text{실적}}{\text{목표}}$$

● 평점 계산

- 목표달성도가 높을수록 경영성적이 좋은 **상향지표**와 낮을수록 경영성적이 좋은 **하향지표**로 구분

$$\text{상향지표 : 평점} = \text{목표달성도}(Y) \times 100\text{점}$$

$$\text{하향지표 : 평점} = \frac{1}{\text{목표달성도}(Y)} \times 100\text{점}$$

- 평점의 상·하한치는 각각 100점을 초과하거나 0점에 미달하지 않도록 함

자료 : 행정자치부. 2017년(2016년 보완포함) 지방공기업 경영평가편람.

Ⅲ 경영평가 평정방법

④ 정량지표 세부평가방법

1 목표대실적

● 상수도 보급률(상수도)

관리번호	1-0-2-3-1-1				
지 표 명	상수도 보급률				
대 분 류	경영성과			중 분 류	주요사업성과
가 중 치	3점	지표성격	정량 (상향지표)	평가방법	목표대실적
지표정의	○ 관할구역내 인구 중 상수도 급수혜택을 받는 인구의 비율과 급수혜택 확대를 위한 노력과 실적을 평가한다.				
세 부 평가내용 (측정산식)	○ 상수도보급률 = $\frac{\text{급수인구}}{\text{총인구}} \times 100$				
평가내용 조작적 정의	○ 총인구 및 급수인구는 내국인 주민등록인구와 외국인등록인구를 합한 인구를 의미한다.				
세 부 평가방법	○ 목표 : 동일 그룹의 전년도 평균 상수도보급률 ○ 평점 : $(\text{당년도 실적} \div \text{목표}) \times 100$ ※ 평점은 0점 미만이 되거나 100점을 초과할 수 없다.				

Example

Ⅲ 경영평가 평정방법

④ 정량지표 세부평가방법

2 목표부여(A)

● 목표달성도 계산

- 해당지표에 부여된 **최고·최저목표**를 기준으로 목표달성도를 계산

$$\text{목표달성도}(Y) = \frac{\text{실적} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}}$$

● 평점 계산 :

$$\text{평점} = \text{목표달성도}(Y) \times 100\text{점}$$

- 평점의 상·하한치는 각각 100점을 초과하거나 0점에 미달하지 않도록 함

● 목표부여

	상향지표	하향지표
최고목표 : 기준치 × 110%		최고목표 : 기준치 × 90%
최저목표 : 기준치 × 50%		최저목표 : 기준치 × 150%

- 최고목표와 최저목표는 이론상 가능한 최고치 또는 최저치를 초과할 수 없음

● 극단치 처리방법

- 기준치 실적이 영(0)인 경우 중 이론상 최고치(최우량 실적)가 영(0)인 경우에는 **당해 경영평가유형의 기준치 실적(0 제외) 중 최고치(최우량 실적)**를 기준으로 함

Ⅲ 경영평가 평정방법

④ 정량지표 세부평가방법

2 목표부여(A)

● 안전사고 발생건수(시설관리공단)

관리번호	6-0-2-3-1-3			
지 표 명	안전사고 발생건수			
대 분 류	경영성과		중 분 류	주요사업성과
가 중 치	4점	지표성격	정량 (하향지표)	평가방법
지표정의	○ 공기업의 시설을 이용하는 고객과 고객재산을 안전하게 관리하고 있는가를 평가하는 것으로 안전사고 발생건수로 평가한다.			
세 부 평가내용 (측정산식)	○ 안전사고 발생건수 ※ 안전사고 발생건수가 5건 이하 기관 : 3점 부여 후 나머지 1점으로 평가 ※ 안전사고 발생건수가 10건 이하 기관 : 2점 부여 후 나머지 2점으로 평가			
평가내용 조작적 정의	○ 안전사고란 대인·대물사고를 모두 의미하며 공기업(지방자치단체 포함)이 보험처리를 완료한 건수로 측정(소송 및 재판이 진행 중인 사고는 제외) - 직원들의 안전사고는 제외 - 대물사고 중 50만원 이하(자기부담금 포함)는 안전사고 건수에서 제외 - 대인사고 중 5만원 이하(자기부담금 포함)는 안전사고 건수에서 제외 ○ 비교대상 기간 간의 사업변동이 있는 경우, 조정 후 평가(평가대상 기간의 신규사업 및 위탁완료한 사업에서 발생한 안전사고는 제외) ○ 1건의 안전사고를 통해 피해(대인 또는 대물)가 복수로 발생한 경우에는 각각의 피해에 대해 별도로 평가하여 복수의 안전사고로 평가			
세 부 평가방법	○ 최고목표 : 전년도 실적 x 90% ○ 최저목표 : 전년도 실적 x 150% - 반소는 화재로 인해 건물의 30%이상 70%미만이 소실된 것을 의미하며, 건물은 시설이 유기적 일체를 이루는 단위사업장 전체를 말한다.			

Example

Ⅲ 경영평가 평정방법

④ 정량지표 세부평가방법

2 목표부여(A)

● 사업수입(시설관리공단)

관리번호	6-0-2-3-1-1			
지 표 명	사업수입			
대 분 류	경영성과		중 분 류	주요사업성과
가 중 치	8점	지표성격	정량 (상황지표)	평가방법 목표부여(A)
지표정의	○ 공기업의 사업수입을 증대시켜 궁극적으로 수익성을 제고하기 위한 것으로 수입금액의 향상된 실적을 평가한다.			
세 부 평가내용 (측정산식)	○ 사업수입			
평가내용 조직적 정의	○ 사업수입은 평가대상년도에 공기업이 직접 관리·운영하는 시설에서 발생한 운영수입으로, 자치단체에 납부한 금액을 의미한다. - 전년도에 비하여 사업기간·사업규모가 변경된 사업은 동일한 기간·규모로 조정한다. - 쓰레기종량제봉투 판매수입은 제외한다.			
세 부 평가방법	○ 최고목표 : 전년도 실적 x 110% ○ 최저목표 : 전년도 실적 x 50%			

Example

Ⅲ 경영평가 평정방법

④ 정량지표 세부평가방법

3 목표부여(B)

● 목표달성도 계산

- 가중치의 **60%는 목표달성도 평가** + 가중치의 **40%는 개선도 평가**(지표특성에 따라 가중치 변동 가능)

● 평점 계산

$$\text{평점} = \text{목표달성도 평점} \times 0.6 + \text{개선도 평점} \times 0.4$$

$$\text{목표달성도 평점} = \frac{\text{실적} - \text{최저목표}}{\text{최고목표} - \text{최저목표}} \times 100\text{점}$$

$$\text{개선도 평점} = \frac{\text{실적} - \text{기준치 실적} \times 50\%}{\text{기준치 실적} \times 110\% - \text{기준치 실적} \times 50\%} \times 100\text{점}$$

※ 목표달성도 평점과 개선도 평점은 각각 100점을 초과할 수 없음

※ 개선도 평가는 기준치 실적에 일정비율을 곱한 값을 목표로 부여한 후, 목표부여(A) 방법으로 평가
(일정비율은 지표별 특성을 반영하여 해당 지표정의서에 명시)

Ⅲ 경영평가 평정방법

④ 정량지표 세부평가방법

3 목표부여(B)

● 고객만족도(시설관리공단)

Example

Example

지 표 명	고객만족도				
대 분 류	경영성과		중 분 류	고객만족성과	
가 중 치	15점	지표성격	정량 (상향지표)	평가방법	목표부여(B)
지표정의	○ 고객만족도조사에 의한 고객평가 결과와 전년 대비 개선도를 평가한다.				
세 부 평가내용 (측정산식)	○ 고객만족도조사 점수				
평가내용 조직적 정의	○ 고객만족도조사 점수는 행정자치부에서 일괄적으로 실시하는 지방공기업 고객만족도조사의 점수를 의미한다.				
세 부 평가방법	<div>○ 당해연도 평가(60점 만점)</div> <div>- 최고목표 : 100점</div> <div>- 최저목표 : 0점</div> <div>○ 전년대비 개선도 평가(40점 만점)</div> <div>- 최고목표 : 전년도 실적 + (100점 - 전년도 실적) × 10%</div> <div>- 최저목표 : 0점</div> <div>○ 총 평점</div> <div>- 평점 = $\frac{\text{실적}}{100\text{점}} \times 60\text{점} + \frac{\text{실적}}{\text{전년도실적} + (100\text{점} - \text{전년도실적}) \times 10\%} \times 40\text{점}$</div> <div>※ 당해연도 고객만족도 점수가 90점 이상일 경우, 개선도 부분은 만점으로 한다.</div>				

Ⅲ 경영평가 평정방법

④ 정량지표 세부평가방법

3 목표부여(B)

● 고객만족도(상·하수도)

Example

지 표 명	고객만족도				
대 분 류	경영성과			중 분 류	고객만족성과
가 중 치	15점	지표성격	정량 (상·하·지표)	평가방법	목표부여(B)
지표정의	○ 고객만족도조사에 의한 고객평가 결과와 전년 대비 개선도를 평가한다.				
세 부 평가내용 (측정산식)	○ 고객만족도조사 점수				
평가내용 조작적 정의	○ 고객만족도조사 점수는 행정자치부에서 일괄적으로 실시하는 지방공기업 고객만족도조사의 점수를 의미한다.				
세 부 평가방법	<div>○ 당해연도 평가(40점 만점)</div> <div>- 최고목표 : 100점</div> <div>- 최저목표 : 0점</div> <div>○ 전년대비 개선도 평가(60점 만점)</div> <div>- 최고목표 : 전년도 실적 + (100점 - 전년도 실적) × 10%</div> <div>- 최저목표 : 0점</div> <div>○ 평점 = $\frac{\text{실적}}{100\text{점}} \times 40\text{점} + \frac{\text{실적}}{\text{전년도 실적} + (100\text{점} - \text{전년도 실적}) \times 10\%} \times 60\text{점}$</div> <div>※ 신규 직영기업 전환 또는 평가 유예 등의 사유로 전년도 경영평가의 고객만족도조사 점수가 없는 경우 전년대비 개선도 평가는 총점환산을 적용한다.</div> <div>※ 당해연도 평가의 평점은 0점 미만이 되거나 40점을 초과할 수 없으며, 전년대비 개선도 평가의 평점은 0점 미만이 되거나 60점을 초과할 수 없다.</div>				

Example

Ⅲ 경영평가 평정방법

④ 정량지표 세부평가방법

4 단계별평가

● 적용대상 지표(지표정의서에 명시)

- 평가내용을 수치화, 객관화함으로써 계량지표와 같이 평가점수를 명확히 산정할 수 있는 경우
- '공기업정책준수' 등과 같이 그 **시행여부를 기준으로 평가점수를 명확히 부여**할 수 있는 경우

● 평가점수 부여

- 지표별로 발생가능한 실적에 따라 단계를 구분하여 **각 단계별로 평가점수를 부여**
- 단계의 구분과 단계별 평가점수에 관한 구체적인 내용은 지표정의서에 명시

Ⅲ 경영평가 평정방법

④ 정량지표 세부평가방법

4 단계별평가

● 공기업정책준수

지 표 명	추가사업 타당성검토			
대 분 류	정책준수		중 분 류	정책준수
가 중 치	(-1.0점)	지표성격	정량	평가방법
지표정의	○ 사업 추가 시 전문기관의 타당성검토 실시 여부 및 타당성검토 결과에 따른 적절한 인력의 증원 여부를 평가한다.			
세 부 평가내용 (측정산식)	① 추가사업 타당성검토 실시 여부 : <u>-0.5점</u> ② 인력증원의 적정성 : <u>-0.5점</u>			
평가내용 조직적 정의	○ 설립 후 기존사업과 내용적으로 상이하거나, 정원의 증가를 요구되는 사업을 추진할 경우 설립시에 준하는 타당성 검토를 실시해야 한다. ※ 사업의 특성이 기존사업과 크게 다르지 않고 인력증원이 없는 경우 추가사업 타당성검토를 생략할 수 있다. * 정원의 증가는 지방공기업설립운영기준에서 정하는 부서 운영을 위한 최소인력(4명 기준)이상이 증원되는 경우를 말함 ○ 인력은 정관상 정원에 규정된 인력을 의미한다.			
세 부 평가방법	○ 추가사업 타당성 검토 : <u>실시(0점), 미실시(-0.5점)</u> ○ 인력 증원 및 조직의 적정성 : <u>적합(0점), 부적합(-0.5점)</u>			

Example

Ⅲ 경영평가 평정방법

④ 정량지표 세부평가방법

4 단계별평가

● 조직관리(공사·공단)

Example

관리번호	6-0-1-2-1-1			
지 표 명	조직관리			
대 분 류	경영시스템		중 분 류	경영효율화
가 중 치	4점	지표성격	정성	평가방법
				절대평가3, 단계별평가1
지표정의	○ 공기업의 업무를 효율적으로 수행할 수 있는 조직규모와 조직구조를 가지고 있는지와 조직관리의 적정성을 평가한다.			
세 부 평가내용 (측정산식)	① 기관의 전략 및 핵심기능과 연계하여 기관내 단위조직의 역할·책임 및 인력을 적정하게 구성·배분하고 있는가? - 환경변화에 대응하는 효율적인 조직체계 운영 여부 - 전문적 조직진단 및 분석을 통해 적정인력을 판단하고 적재적소에 배치하였는지 여부 (직급별 / 직종별 배치의 타당성) - 임금인상 등 처우개선이나 상위직 증원을 목적으로 새로운 직급의 신설이나 유사 직급 운영사례가 있었는지 여부 ② 조직특성·업무 등을 고려한 관리조직과 하부조직이 효율적으로 구성되어 있는가?(1점) - 지원부서 인력비율은 정원 30%이내 관리(0.2점) - 관리·사무직과 현업직(기술직, 기능직, 상용인부 등)의 비율을 2:8 수준으로 관리(0.3점) - 상임이사 정수 기준 내 유지(0.3점) - 복수 본부설치 기준 내 유지(0.2점) ③ 조직혁신(조직개편, 권한위임 등)과 업무프로세스, 조직구조 등을 어떻게 개선하고 있는가? - 조직진단을 통한 기능개편, 업무프로세스 개선, 불필요한 인력감축 등 조직·인력 운영의 효율화와 핵심업무의 역량 강화를 위한 노력과 성과 ④ 유연근무제 활성화 등 일·가정 양립 문화 조성을 위한 노력과 성과는 적절한가?			



IV

경영평가 준비

IV 경영평가의 준비

① 경영평가의 절차

- 평가단 구성 및 교육 (3월 중순)
- 경영실적보고서 작성/제출 (3월 말)
- 경영평가(서면+**현장평가**) 실시 및 보고서 초안 작성 (4월-6월초)
- **이의신청** 및 이의신청사항 합동검토 (6월 중순)
- **확인검증** 및 확인검증사항 합동검토 (6월 하순)
- 경영평가결과 및 진단대상 확정 (7월 말 – 지방공기업정책위원회)
- 경영진단 및 경영개선명령 확정 (8월-12월)
- 경영평가지표 개선의견 수렴 및 평가편람 개선 워크숍 (10-11월)
- 익년도 경영평가편람 확정 (12월-1월)

IV 경영평가의 준비

② 경영평가의 준비

● 경영실적보고서 작성

- 지표 숙지 이후, 관련 실적 및 계획의 체계적 제시 (평가위원 복수이므로 필요시 중복 제시)
- 평가 담당자 외에, 관련자들과의 협업 필수
- 전년도 지적사항/우수사례 확인 등을 통한 중장기적/체계적 실적 개선 요구

● 평가단 현장 방문 사전준비

- 방문일/평가위원수/주차여부 등 사전 확인
- 평가장 준비(책상/의자/컴퓨터 등)
- 실적보고서 및 지표별 증빙자료 사전준비(각종 인쇄본, 관련 파일 등 사전 대비)
- 관련시설 관리상태 확인점검
- 지표별 담당자의 실적보고서 작성내용 숙지

● 현장평가 : 증빙자료/시설 확인 및 관리자/담당자 질의응답

- 평가위원과 지표별 담당자 질의응답 진행
- 관리자 인터뷰 및 시설확인 (관리자/담당자 일정 사전조정, 점검시설 대상/방문인원/시간 등 확인)

IV 경영평가의 준비

③ 전기평가 우수사례

● 상수도

- 노후급수관 교체를 위한 중장기계획 수립
- 수돗물 이미지 개선 및 음용률 증대 노력
- 경영환경변화를 고려한 조직개편 실시 및 별도 안전관리부서 신설
- 각종 포럼/세미나/워크숍에 직원들 적극 참여
- 자금운용계획의 면밀한 수립을 통한 수익률 향상 노력
- 유무형 자산관리 우수
- 수도관에 대한 적극적 투자와 정비로 노후수도관 비율 적극 관리
- 정수장 염소가스 누출 대비 센서 작동, 중화시설 적정 가동 등 비상상황 적정 대비
- 정수장 시설이용률의 이상적 수준 근접관리(75%)
- 요금부과율 등 우수한 계량 실적 관리

● 하수도

- 원가절감 노력으로 총괄원가 상승 억제
- 하수처리효율, 시설이용률, 하수처리수 재이용률 등 적극 제고
- 효율적 공정 운영으로 양호한 방류수질 관리

감사합니다.