

## 지방공기업 경영성과평가 방법으로서 BSC 기법 도입에 관한 연구

- 도시개발공사와 시설관리공단의 평가관련 종사자 인식조사결과를 중심으로 -

장 덕 희\*·신 열\*\*

### 〈 목 차 〉

- I. 서 론
- II. 지방공기업 경영성과평가의 중요성과 BSC
- III. 중요도 인식분석 결과
- IV. 결 론

본 연구는 최근 공공부문의 성과평가방법으로 대두된 BSC 기법을 지방공기업 경영성과평가에 도입해야 하는 필요성을 살펴보고, 이를 지방공기업에 적용하는데 있어 평가과정상에서 고려해야하는 사항을 탐색하여 궁극적으로는 BSC 기법 도입에 따른 대안을 제시하는 것을 목적으로 한다. 본 연구는 지방공기업 가운데 도시개발공사와 시설관리공단의 경영평가담당자들을 대상으로 현행 지방공기업 경영성과 평가지표 가운데 상대적으로 그 중요성을 인정받고 있는 평가지표를 BSC 기법의 각 관점으로 재분류하여 각 지표별 중요도 인식 차이를 지방공기업 경영환경의 차이를 기준으로 다변량분산분석을 통해 분석하였으며, 분석결과 각 관점별 중요도 인식은 응답자가 속한 지방공기업의 기업환경의 차이에 따라서 다르게 나타남을 확인하였다. 따라서, 지방공기업 영역에 BSC 관점을 도입할 때에는 각각의 지방공기업의 독립성이 최대한 보장된 상태에서 이들 각각의 지방공기업이 추구하는 공공성과 해당 지방공기업의 경영환경의 차이가 적절히 반영될 수 있는 경영성과 측정모델의 구축이 필요하다는 것이 본 연구의 결론이다.

□ 주제어: 지방공기업, BSC 기법, 경영성과평가

\* 고려대학교 행정학과 박사과정 수료

\*\* 목원대학교 행정학과

## I. 서론

최근 수년간 공공부문에 있어서의 가장 두드러진 이슈는 '공공관리', '성과평가'와 관련되어 있다. 공공부문에 도입되기 시작한 신공공관리론적인 개혁은 성과와 성과지표를 인적자원관리와 연계하려는 관리개혁으로 나타난다. 일반적으로 공공영역은 '공공성'에 대한 측정곤란으로 인해 '성과평가' 방법상 한계가 존재하여 왔으나 '지방공기업'과 같이 공공영역 가운데 일부 '경영'과 관련된 개념도입이 가능한 경우, 민간영역과 마찬가지로 경영성과에 대한 평가와 관리가 유용한 영역이라 할 수 있다.

특히 비교적 최근 부천시를 시작으로 몇몇 지방자치단체들이 시범적으로 도입하고 있는 BSC(Balanced ScoreCard: 이하 BSC) 기법은 지방공기업을 운영하는데 있어서 역시 다양한 측면의 유용한 경영정보를 제공해 줄 수 있다는 점에서 시사하는 바가 크다 하겠다. 또한, 이와 같은 견해는 공공부문의 성과측정 및 관리범위의 광범위성으로 인해 성과평가에 있어서도 폭넓고 종합적인 관점이 필요하다는 많은 학자들의 연구결과와도(Holzer & Callahan, 1998; Epstein, 1992; Hedley, 1998; Lee, 2001; Poister & Streib, 1999; Wholey, 1999; 이석환, 2005a) 맥을 같이 한다고 하겠다.

이러한 점에 기초하여 본 연구는 다음과 같은 목적을 갖는다. 첫째는 기존문헌과 현행 지방공기업 성과평가방법의 고찰을 통해 지방공기업의 BSC 기법 도입필요성에 대하여 살펴보고, 둘째로, 현행 경영성과지표들을 중심으로 현재의 성과평가지표에 대한 지방공기업 종사자들의 인식데이터 분석을 통해 상이한 경영환경을 갖고 있는 개별 지방공기업들을 적절히 평가할 수 있는지에 대하여 지방공기업 종사자들은 어떤 인식을 갖고 있는지 살펴보도록 한다. 그리고 마지막으로 본 연구의 전반을 종합 검토하여 지방공기업 경영성과평가에 BSC기법을 도입하는 과정에서 고려해야할 사항에 대한 대안을 제시하도록 한다.

## II. 지방공기업 경영성과평가의 중요성과 BSC

본 장에서는 지방공기업의 경영성과평가의 과정을 살펴보고 현행 성과평가제도가 본연의 목적을 달성할 수 있는지에 대하여 살펴보도록 하며, 또한 현 제도의 문제점 해소를 위해 도입 예정되어 있는 BSC 기법의 적용가능성에 대하여 살펴본다.

## 1. 지방공기업과 BSC

최근 부천시를 시작으로 지방자치단체의 성과평가 기법으로 MBO(Management By Objectives)와 TQM(Total Quality Management)에 이어 BSC에 대한 관심이 증가하고 있는데 이는 BSC 기법 도입을 통해 지방자치단체 운영에 대한 폭넓고 종합적인 관점에서의 정보 획득은 물론, 기존의 재무적 성과에 초점을 둔 단기적 시각에 대한 극복을 위함이다(Chang et al, 2002: 345; 이삼주 외, 2005: 157). 또한 이러한 점은 지방공기업의 성과평가 방법으로서의 BSC 기법의 적용에 있어서도 동일하게 적용될 수 있다.

BSC 기법은 1992년 Kaplan과 Norton이 기업의 경영성과를 재무 자료만으로는 평가하기 어렵다는 것을 인지하고, 서비스의 질, 고객만족, 혁신, 시장점유율과 같은 지표들이 기업의 경제적 상태와 성장잠재력을 반영할 수 있다고 지적한데서 시작하였다. 즉 전통적인 이윤중심(재정적 관점)에 치우쳐있는 성과측정은 여러 가지 측면에서 상대적 불완전성을 초래하였고(Chang et al. 2002: 345, 이석환, 2005a: 620), 특히 지방공기업과 같이 조직목표에 공공성과 기업성을 동시에 지니고 있는 경우를 포함하여 '공공성'의 개념측정이 어려운 분야에서는 특히 한계를 보이고 있다. 따라서, 이러한 점은 공공부문, 특히 정부투자기관<sup>1)</sup>과 지방공기업을 포함한 공공부문 역시 다양한 관점에서의 경영정보를 필요로 하고 있다.

BSC 기법 활용의 성공사례로 종종 소개되고 있는 미국의 North Carolina의 City of Charlotte의 경우 1996년 최초로 BSC를 도입한 이래로 시 정부의 전략적 기획과정과 예산과정의 연계를 통해 종합적 성과관리를 추진하고 있다.

Charlotte시의 사례에서 볼 수 있는 바와 같이 BSC 기법이 구체적인 성과평가 기법으로 활용될 수 있는 것은 BSC 기법에서 논의되고 있는 네가지 관점<sup>2)</sup>에 대한 구체적인 측정이 가능하다는 점과 이들 관점들이 모두 조직의 최상위 목표 즉 비전과 전략 달성에 유기적으로 연결되어 있다는 점이다. 물론, 기업성을 강조하는 민간영역에서 재무관점의 향상을 최상위

1) 2004년 12월 현재 우리나라 13개 정부투자기관 모두에서 성과평가기법으로 BSC 기법을 도입 적용하고 있다(기획예산처, 2005).

2) 본 연구는 부분적으로 지방공기업에 BSC 기법의 적용가능성을 탐색하는 목적을 갖고 있으나, BSC에서 언급하고 있는 각 관점을 자세히 설명할 필요성을 느끼지 못한다. 다만 이론적 관점에서 BSC 기법에서 언급하고 있는 4가지 관점은 과거의 경영상태를 측정하는 재무관점은 물론, 미래의 재무적 성과에 영향을 주는 고객, 내부프로세스, 조직의 학습 및 성장 등 비재무적 지표들과 관련된 세 가지 운영측정지표(Operational measures)가 포함된다. BSC 기법에서 언급하고 있는 4가지 관점에 대한 자세한 설명은 Kaplan & Norton(1992, 1996, 1998, 2001), Lee, S. F & Anderw, S. (2000), Niven, Paul R. (2002), Chang et al. (2002), 구분장 외(2004), 고경훈·박해육. (2005), 신열. (2004b), 이삼주·이상범. (2005), 이석환. (2005a) 등을 참조하기 바란다.

목표로 두는 것과 비교하여 공공성을 강조하는 공공영역에서는 고객관점이 최상위 목표로 다루어져야 함은 물론 재무관점은 사업이나 업무의 효율성 차원에서 다루어지는 것은 공공부문의 존재목적에 비추어 타당할 것이다.

이에 비하여, 공공성을 포함하고 있다고 하여도 기업성을 동시에 추구하고 있는 지방공기업의 경우는 고객관점과 재무관점의 적절한 조화를 추구하여야 한다. 물론, 지방공기업을 비롯한 공공부문의 경영성과 측정의 어려움이 BSC 기법의 활용을 통해 일거에 해소된다고 보기는 어렵다. 그러나 주지하다시피 BSC 기법이 경영성과평가 과정에서 기존의 재무관점 이외의 수치화 될 수 없는 비계량적 측면 역시 광범위하게 고려된다는 점을 고려한다면 그 효용성이 매우 높다는 점은 인정된다고 하겠다(이석환, 2005a).<sup>3)</sup>

또한, BSC 기법을 이용한 성과평가는 이익을 추구하는 민간영역에서 시작되었다는 점에서 지방공기업과 같은 기업성과 공공성을 동시에 지닌 영역에 적용할 경우 적용과정상 변형을 거쳐야 하는 것은 당연한 것이지만(Chang et al, 2002: 345; Kaplan and Norton, 1996), 지방공기업 경영성과평가 과정에서 BSC를 통한 평가방법이 가미된다면 다양한 관점에서 조직의 성과 측정이 가능해진다는 점에서 평가결과가 시사하는 바가 매우 크다고 하겠다(Lee & Andrew, 2000; 구분장 외, 2004: 18).<sup>4)</sup>

## 2. 지방공기업 경영성과평가의 중요성과 BSC

지방공기업을 포함하는 공공영역의 경영성과평가제도는 경영 효율성의 증대를 통해 경쟁력을 강화하기 위한 제도적 장치이다(모창환, 2005: 190). 따라서 지방공기업에 있어서 경

- 3) 즉, 이론적 관점에서 지방공기업 경영성과평가 방법으로서 BSC를 통한 접근법은 재무지표의 중요성을 상대적으로 강조하였던 기존 성과관리시스템이 갖고 있는 한계를 극복하고 조직의 비전과 전략 및 이를 구현하기 위해 미래의 성과창출 동인을 포함한 모든 요소들을 4가지 관점에서 균형적으로 관리할 수 있다는 점에서(Kaplan & Norton, 2001; Olson & Slater, Stanley, 2002; 구분장 외, 2004: 17; 신열, 2004b: 110; 이석환, 2005a: 620, 안길찬, 2002: 190) 적용가능성은 물론 평가결과의 효용성 또한 매우 높다고 판단된다.
- 4) 우리나라 BSC 기법의 도입과 관련하여 선도적 역할을 하고 있는 이석환(2005a: 619)의 연구에서도 이러한 점을 지적하고 있는데 그는 BSC 기법이 민간영역의 경영성과를 평가하기 위하여 도입되었다는 점에서 공공영역에서 이를 도입할 때에는 BSC 기법을 하나의 관리철학(management philosophy)으로 다루어 구축절차와 방법론에 있어서 다양한 방식을 적용해야 할 필요가 있으며, BSC 기법의 적용과 관련하여 지식과 경험이 누적됨에 따라 더 좋은 방법론이 나올 수 있지만 적어도 기법의 적용에 있어서는 공공부문이 민간부문과는 다르다는 점을 인정하여 공공부문의 특성에 맞는 차별화 된 접근방법에 대한 논의가 이루어져야 함을 주장하고 있다.

영성과평가가 제 역할을 하기 위해서는 무엇보다 '경영 자율화를 기초로 한 책임경영체제가 가능한 조건 하에서 경영성과를 정확히 측정하고 그에 상응한 보상과 책임이 주어지는 경영성과평가제도 운영'이 필수적 전제조건이라 하겠다(구분장 외, 2004: 16).<sup>5)</sup> 특히 지방자치 실시로 인해 자치단체가 제공하는 공공서비스에 대한 지역주민들의 요구가 증대되고 있는 현재(송건섭, 2004: 529), 지방정부가 전통적인 정부형태로는 제공하기 어려운 서비스를 기업 형태로 제공한다는 측면에서 지방공기업의 역할에 대한 중요성이 증대되고 있다.

BSC 기법을 통한 경영성과평가는 지방공기업을 포함하는 공공부문에 있어 급변하는 지식 정보화 사회의 환경 속에서 미래를 예측하고 대비할 수 있는 제대로 된 정보를 제공받는 것과 깊은 관련이 있다(이석환, 2005a: 619). 결국, 지방공기업의 성과를 측정하고 관리하는 것은 경영효율성 달성의 수단을 제공한다는 측면과 경영자에게 지방공기업 경영과 관련된 의미 있는 정보를 제공받아 정책결정의 근거로 사용할 수 있게 한다는 점에서 BSC 기법의 중요성이 인정된다고 하겠다.

우리나라 지방공기업에 대한 경영성과평가제도는 1991년 지방공영개발사업을 대상으로 시작한 이래, 1998년 경영수익사업을 포함한 공영개발사업, 지방공사·공단, 향토지적재산권을 포괄하는 지방경영전반에 대한 경영행정종합평가제도로 발전하였다. 또한 경영평가에 대한 중요성이 인식되기 시작한 1999년 이후에는 지방공기업법 개정을 통해 지방공사·공단의 자율경영권의 대폭확대와 이에 대한 사후적 통제장치로 경영평가제도를 부각시켰다. 따라서 지방공사·공단은 원칙적으로 매년 경영평가를 실시하여야 하며, 그 결과에 따라 인센티브를 부여하도록 하였음은 물론, 2002년 3월 25일 지방공기업법 개정을 통해서도 이전의 이원화된 구조였던 지방공기업 경영평가제도(평가체제는 행정자치부가, 실시는 각 지방정부가 담당)은 행정자치부 장관으로 일원화함으로써 중앙정부 차원에서 지방공기업 경영평가제도의 중요성을 적시한 것으로 볼 수 있다(신열·오철호, 2002: 16).

이러한 경영성과평가의 중요성에도 불구하고, 최근의 지방공기업의 성과관리시스템의 적용 사례를 보면, 조직의 중요한 의사결정을 위해 필요한 정보를 제공받기 위해 성과를 관리한다기 보다는 개개의 공공조직을 평가하기 위해 성과를 관리해야 한다는 쪽으로 치우쳐져 있어(이석환, 2005a: 619) 성과관리의 진정한 의미를 왜곡시킬 수도 있다는 우려를 자아내고 있다. 특히 지방공기업의 경우 서로 다른 경영환경을 갖고 있음에도 불구하고 획일화된 평가지표를 통해 평가를 실시<sup>6)</sup>하고 있다는 점은 개선의 필요성이 제기되는 부분이다.

5) 특히 모창환(2005: 190)의 연구에서 지적하고 있는 바와 같이 지방공기업의 경영성과평가는 경영의 전반적 사항인 인사, 재무, 회계, 조직, 전략, 성과 등의 모든 분야에서 이루어지고 있으며, 경영평가의 목적은 환류기능을 통해 경영개선에 기여함과 동시에 경영개선에 대한 동기부여를 하는 것이다(자세히는 모창환, 2005: 190-191 참조).

지방공기업의 경영성과평가와 관련하여 관심을 기울여야 할 부분은 경영원칙을 선언하고 있는 지방공기업법 제3조에 있으며, 이점은 지방공기업 경영성과평가에 BSC 기법의 도입 필요성이 강조되고 있는 부분이기도 하다. 지방공기업법 제3조 ①항에서는 ‘지방직영기업, 지방공사 및 지방공단은 항상 기업의 경제성과 공공복리를 증대하도록 운영하여야 한다(개정 1992. 12. 8)’라고 선언하여 지방공기업의 경영과정에서 기업의 경제성, 즉 수익성과, 공공복리라는 공공성을 추구해야하는 양립하기 어려운 두 가지 개념이 경영성과평가의 기준이 되어야 함을 제시하고 있다. 따라서 지방공기업의 경영성과평가를 위해서는 필연적으로 ‘경제성(수익성)’과 ‘공공성(공공복리 증대)’의 두 가지 목적에 대한 달성여부가 고려되어야 한다(김두옥, 2000: 106; 모창환, 2005: 190; 박영희 외, 2005: 323-325).

### 3. 우리나라 지방공기업과 BSC

#### 1) 우리나라 지방공기업 운영현황

2004년 말 현재 우리나라에는 총 351개의 지방공기업이 운영 중에 있으며, 이들 가운데 지방공사와 공단은 123개이다.

〈표 1〉 우리나라 지방공사·공단의 경영실적(2004년 12월 현재)

(단위: 억원)

사업별 구분	총 수익			총 비용			당기순이익 (C-F)
	계 (C=A+B)	영업수익 (A)	기타 (B)	계 (F=D+E)	영업비용 (D)	기타 (E)	
계	45,011	41,255	3,756	50,324	45,074	5,250	- 5,313
지 하 철	14,587	13,278	1,309	20,591	17,668	2,923	- 6,004
도시개발	15,515	14,782	733	14,491	13,430	1,061	1,024
시설관리공단	7,834	7,166	668	7,934	7,249	685	- 100
기타공사	2,574	2,338	236	2,337	2,111	226	237
의료원	4,501	3,691	810	4,971	4,616	355	- 470

자료: 행정자치부 지방공사·공단 현황(2005: 15)

- 6) 2003년도 지방공기업결산 및 경영분석결과를 보면, 지방공기업의 경영성과를 당기순이익으로 보고 있으며, 지방공기업 성격별로 당기순이익을 실현한 단체와 당기순손실을 나타낸 단체를 적시하여 재무적 관점에서의 성과를 중요히 다루고 있음. 자세한 내용은 행정자치부, (2003). 지방공기업결산 및 경영분석 참조.

이들 공사·공단의 가시적인 재무적 경영실적을 살펴보면 <표 1>에서 볼 수 있는 바와 같이 2004년 약 5,313억원의 당기순손실을 기록하고 있다. 또한 이는 공사·공단의 경영성과가 당기 순이익에 해당하는 표면적인 재무성과만을 통해 평가할 경우, 도시개발공사의 경우 2004년 한해동안 1,000억원 이상의 당기순이익을, 시설관리공단의 경우는 약 100억원의 당기순손실을 기록했음을 의미한다. 따라서, 결과적으로 재무성과만을 통해 평가가 이루어질 경우 도시개발공사의 경우는 경영실적이 양호하고 시설관리공단은 나쁜 것으로 판단된다.

그러나, 이와는 관점을 달리하여 경영실적평가를 각각의 지방공기업이 갖는 특성과 연관 지어 평가할 경우 다른 평가가 가능하다. 지방공기업 가운데 도시개발공사는 완전한 기업의 형태로 운영되어 사업운동을 통한 수익이 곧바로 공사의 수익(자본금과 판매수익)이 될 수 있는 반면, 시설관리공단의 경우는 법인형태로 의해 운영되면서, 대상사업에 대한 관리·운영만 맡고 있어 자체적인 수익원을 갖기 어렵다. 또한 시설관리공단의 경우만 예를 들어, 공단을 운영하는 관리비용은 전액 지방자치단체로부터 받아들이지만 공단을 운영하면서 발생하는 수익 또한 공단의 수익이 아니라 지방자치단체의 수익으로 변환되기 때문에 시설관리공단의 수익은 자치단체로부터 받는 출연금과 수탁금 그리고 수수료 수입이 전부이다.

따라서, 도시개발공사와 시설관리공단을 비교할 때, 상대적으로 도시개발공사의 경우는 기업운동을 통해 수익성을 추구하는 형태의 지방공기업으로, 시설관리공단은 공익성을 추구하는 형태의 지방공기업이라는 특성차이의 고려가 반드시 필요하다고 하겠다. 본 연구에서 주요 분석대상이 되는 두 형태의 지방공기업은 수익성과 공공성추구의 상대적인 차이를 통해 특성상 차이를 갖는다(<표 2> 참조). 이 같은 상대적인 차이는 어쩌서 지방공기업의 기업특성의 차이에 따라 경영성과평가 지표를 다르게 적용해야 하는지에 대한 질문의 해답이 될 수 있다.

<표 2> 도시개발공사와 시설관리공단의 차이

구 분	도시개발공사	시설관리공단
개 념	지방자치단체가 공공성을 확보를 위해 50% <sup>1)</sup> 이상 출자한 법인형태로 운영하는 사업	행정이 담당하여야 할 업무를 지방자치단체가 100% 출연한 법인에 의해 운영하는 사업
성 격	일종의 회사(불하 가능)	일종의 공공기관(불하 불가능)
업무관계	독립된 사업(완전성)	특정업무의 위·수탁(한정성)
경영비용	자본금 + 판매수입	출연금 + 수탁금 + 수수료 수입
자본조달	사채 + 민간출자	공단채 발행

자료: 국가전문행정연수원, 2000: 23 재구성

주: 1) 2005년 12월 현재 도시개발공사의 경우도 현실적으로 지방자치단체가 100% 출자하고 있음.

이들 지방공기업들이 수익성과 공공성의 강조에 있어서 상대적인 차이를 보이는 것에 더하여, 각각의 개별기업들이 규모와 기능 면에서 서로 상이한 점을 보이고 있는 점 역시 경영 성과를 평가하는데 있어서 간과할 수 없는 특징이라 할 수 있다. 이는 일반적인 시설투자비와 운영비에 있어서의 한계효용체감의 법칙이 지방공기업 영역에서도 당연히 적용될 것이라는 가정에 기초함은 물론, 지방공기업의 주요기능의 차이에 따라서도 역시 상이한 성과가 나타날 것이기 때문이다.<sup>7)</sup> 결과적으로 이들 기업별 특성의 상이함은 이들 기업들을 동일한 기준을 통하여 평가하기란 거의 불가능하다는 점을 지적하고 있는 것이기도 하다.

## 2) 현행 지방공기업 평가지표와 BSC

그렇다면, 지방공기업 경영평가에 BSC 기법이 도입되는 경우를 살펴보자. 주지하다시피 지방공기업은 지방공기업법 제78조에 근거하여 원칙적으로 공사·공단인 경우는 매년, 직영기업은 2년마다 한번씩 경영평가를 받도록 되어 있으며, 이를 위해 행정자치부장관은 매년도 경영평가지표를 포함한 세부일정을 해당기관에 통보하고 있다.

매년 경영평가에 사용되는 지표는 2002년 이후 책임경영(15점), 경영관리(20점), 사업운영(50점), 고객만족(15점)의 4개 영역에 총 100점 만점으로 구성되어 있다. 이들 지표들은 계량적 평가요소와 비계량적 평가요소들을 모두 포함하고 있으며, 지방공기업 경영평가지표와 평가방법은 <표 3>과 같다.

이들 각각의 지표들을 BSC 적용관점에서 살펴보면 기존의 경영평가지표들 가운데에는 BSC 적용기법에서 언급하고 있는 재무적 관점, 고객관점, 내부프로세스관점, 학습 및 성장관점과 내용과 형태는 다소 차이가 있지만 내용구성 면에서는 다소 유사성을 띠고 있음을 확인할 수 있는데<sup>8)</sup>(신열, 2004b: 116), 책임경영 부문이 내부프로세스 관점과, 경영관리 부

7) 기업별 운영현황을 기능별로 살펴보았을 때도 기능상 시설관리공단과 도시개발공사의 경우는 서로 상이함을 보이고 있다. 예를 들어 서울의 도시개발공사의 주요기능이 토지개발, 주택건설, 도시계획사업인데 반하여, 강원도 도시개발공사의 경우는 주택건설, 공단조성, 수출입지원이 공사의 주요기능에 해당한다. 이와 같은 점은 시설관리공단의 경우에서도 동일하게 나타나는데, 성북구 시설관리공단의 주요기능이 공영주차장, 도서관, 스포츠타운 관리·운영인데 비해, 부산시 시설관리공단의 주요기능은 화장장, 유료도로, 공영주차장관리·운영이다. 이상과 같이 도시개발공사 상호간, 시설관리공단 상호간, 도시개발공사와 시설관리공사 상호간 주요기능에 있어서 발생하는 차이 역시 경영성과평가에 있어서 고려해야할 대상이다. 하지만 이와 같은 차이에 대하여 본 연구에서는 자료의 미비로 다루지 못하였다.

8) BSC 기법 운영과 관련하여 각 관점별 BSC 평가지표는 기관별, 조직별로 달라질 수 있다. 다만 본 연구에서 언급하고 있는 내용적 유사성은 현행 평가지표를 나열하였을 때 내용적인 관련성을 갖고 있음을 의미함.

문이 학습 및 성장 관점과, 고객만족 부문이 고객관점과, 사업운영 부문이 재무적 관점과 일정 부문 유사성을 보이고 있다고 판단할 수 있다. 이는 곧, 외형상 현재의 경영성과평가지표 역시 BSC 기법에서 제시하고 있는 네가지 관점에 해당하는 요소들을 모두 포함하고 있음을 의미한다.

〈표 3〉 지방공기업 경영평가지표와 방법 요약(2004년 현재)

구분	공통지표			개별지표
대분류	책임경영(15점)	경영관리(20점)	고객만족(15점)	사업운영(50점)
중분류	책임경영을 위한 노력(5), 공기업정책준수 및 평가지적사항 개선(10)	조직·인사관리(6), 재무·회계관리(9), 내부평가(2), 경영정보관리(3)	고객지원시스템(6), 고객만족도평가(4), 고객평가결과 개선노력(5)	개별사업별목표달성도(30), 경영지표(20)
소분류	관리자의 책임경영의식, 경영합리화 노력 및 전직원 참여, 경영계획의 적정성, 공기업정책 및 운영지침 준수, 전년도 경영평가지적사항 개선	조직관리, 인사관리, 노무관리, 자금관리, 원가관리, 예산회계관리, 내부평가의 적정성, 내부평가의 활용, 정보시스템 구축, 정보시스템 관리·운영)	대시민서비스기준확립, 고객편이성, 고객관리 내부체계, 경영공시, 고객평가결과, 내부고객만족노력, 고객평가결과의 조직성과 연결	10개 이상의 개발사업 성과 측정지표, 사업수익목표달성률, 현업지출비율, 인건비관리, 영업수지비율, 총자본경상이익률, 직원 1인당 이익
평가방법	책임경영을 위한 노력(비계량 절대평가, 단 경영합리화를 위한 전직원 참여는 비계량 상대평가) 공기업정책준수 및 평가지적사항개선(비계량 단계별 평가)	조직·인사관리: 비계량 절대평가, 그 외 비계량 상대평가)	고객지원시스템(비계량 상대평가, 단 경영공시는 단계별 평가), 고객만족도(계량 고객평가결과 개선노력(비계량 단계별 평가)	사업지표는 목표대비 평가 A 또는 B 방식 활용 사업수익목표달성률, 현업지출비율, 총자본경상이익률(목표대비 실적평가) 인건비 관리, 판매비와 관리비 관리, 영업수지 비율, 직원 1인당 이익(최대최소평가)

자료: 신열(2004b: 116) 재인용.

그렇다면 현행 평가체제 이외에 지방공기업 경영성과평가에 BSC 기법을 도입해야 하는 이유는 무엇일까? 본 연구는 이에 대하여 BSC 기법의 적용과정과 단체별 특성을 반영한 평가지표의 도입 필요성을 제시한다.

지방공기업의 경영성과평가에 BSC 기법 도입 필요성을 검토해야 하는 이유는 기존 경영평가지표가 지방공기업 각각의 개별단체의 경영정보를 효율적으로 제공하지 못함에서 기인한다. 이는 〈표 3〉에서 제시되고 있는 바와 같이 2004년 현재 지방공기업의 경영성과평가 개별지표에 해당하는 사업운영(50점-대분류)지표 가운데 경영지표(20점-중분류)를 제외한다면 각각의 지방공기업의 개별특성을 반영할 수 있는 지표는 총 100점 가운데 단지 30점에

불과한 형편이며, 그나마 개별사업목표달성도(30점) 역시 사업수의 목표달성률 등의 재무성과를 통해 측정되고 있는 실정이다. 또한 현행 평가방법을 고려한다면 각각의 지표에 대한 측정방법은 모든 지방공기업에 동일하게 적용될 것이므로, 2004년 현재의 경영성과평가지표는 상이한 기능과 경영환경을 갖고 있는 개별 지방공기업 단체들을 동일한 잣대로 평가하고 있다는 지적을 면하기 어려울 것으로 판단된다. 따라서 현재의 경영성과평가지표로는 상이한 경영환경을 갖고 있는 지방공기업을 공통 지표를 통해 평가하는 과정에서 평가결과가 왜곡되어 반영될 수밖에 없는 구조를 갖고 있다고 보여진다.

〈표 4〉 현행 경영평가지표의 BSC 관점에서의 재구성

BSC 관점	현행 평가지표	
	도시개발공사	시설관리공단
재무 관점	사업수익목표달성률, 현업지출비용, 판매비와 관리비비율, 영업수지비율, 재고자산회전률, 직원 1인당 매출액, 직원 1인당 당기순이익, 노동생산성, 토지 보상률, 건설공사 목표달성률, 매각목표달성률, 임대료 징수 목표달성률, 부채비율(37점)	사업수익목표달성률, 사업수지비율, 대행사업비절감률, 수입규모증가율, 인건비 절감률, 일반관리비절감률, 현업지출비용, 시설관리실적, 시설관리비용(35점)
고객 관점	대시민 서비스기준 확립, 고객편의성, 고객관리 내부체계, 경영공시, 고객만족도, 고객만족 경영기반 개선, 고객평가 결과의 조직성과에의 연결(14점)	대시민 서비스기준 확립, 고객편의성, 고객관리 내부체계, 경영공시, 고객만족도, 고객만족경영기반 개선, 고객평가 결과의 조직성과에의 연결(14점)
내부 프로세스	관리자의 책임경영의식, 경영합리화 노력 및 전직원의 참여, 경영계획의 적정성, 자금관리, 자산관리, 원가관리, 예산회계관리, 내부평가제도의 적정성, 내부평가의 활용, 사업계획의 적정성, 사업영역의 다각화 노력, 시공감리의 적정성, 주택관리의 적정성, 환경개선노력, 재무구조 개선 노력(29점)	관리자의 책임경영의식, 경영합리화노력 및 전직원의 참여, 경영계획의 적정성, 자금관리, 자산관리, 원가관리, 예산회계관리, 내부평가제도의 적정성, 내부평가의 활용, 사업 및 운영의 공익성 확보노력, 사업영역의 다각화 노력, 시설운용 및 프로그램 개발·전파, 재난관리시스템, 시설점검계획 수립·집행, 환경관리(31점)
학습 및 성장 관점	내부고객 만족노력, 조직관리, 인사관리, 노사관리, 정보시스템구축, 정보시스템관리·운영(10점)	내부고객 만족노력, 조직관리, 인사관리, 노사관리, 정보시스템구축, 정보시스템 관리·운영(10점)

자료: 백승천(2003: 81)에서 재인용

현재의 평가지표와 방법이 변함 없이 적용된 상태에서 지방공기업 성과평가에 BSC 기법이 도입되는 것을 가정하여 보자. 〈표 4〉는 백승천(2003)의 연구에서 제시되고 있는 지방공기업 경영성과평가에 현재의 평가지표들이 변함 없이 적용된 상태에서 BSC 기법을 도입하는 것을 가정하고, 본 연구의 연구대상인 도시개발공사와 시설관리공단의 현행 경영평가지표를 BSC 관점에서 재구성하고 있다. 이를 살펴보면 고객관점과 학습 및 성장관점의 경우 두 지방공기업 형태별로 동일한 지표로 구성되고 있음을 확인할 수 있으며, 특히, 내부프로세스

관점의 경우는 상당부분, 재무관점의 경우 두 가지 지표가 서로 동일하게 구성됨은 물론, 이들 지표들에 배정된 평가점수 역시 동일한 것을 볼 수 있다.

물론, 본 연구가 지금까지 지방공기업의 경영성과를 측정하여온 성과평가지표들이 지방공기업의 경영성과를 측정함에 있어 완전한 오류를 범하고 있음을 주장하고자 함은 아니다. 다만, 앞서 살펴본 바와 같이 기존의 지방공기업 경영성과평가는 지방공기업별 특성 차이를 적절히 반영하지 못하는 획일화된 구조로 구성되어 있어, 경영성과평가 결과가 개별 지방공기업의 경영성과와 관련된 정보를 제대로 제공하지 못하는 구조로 되어 있으므로 지방공기업 성과평가 과정에서 지방공기업 각각의 환경과 특성차이가 반영되도록 운영되어야 함은 고려해야 할만한 사항이라 판단된다.<sup>9)</sup>

특히 평가지표와 관련하여 동일한 지방공기업의 사례는 아니지만 지방자치단체 가운데 최근 BSC 기법을 도입하여 시범실시를 마치고 첫 번째 시범실시에 대한 평가과정을 마친 부천시 사례가 시사하는 바는 매우 크다고 보여진다.

부천시의 BSC 성과평가지표를 살펴보면(이석환, 2005b)<sup>10)</sup>, 기존의 지방자치단체 평가 지표와는 달리 부천시에서 실무를 담당하는 핵심공무원들의 워크샵 과정에서 도출된 비전과 미션을 중심으로 다수의 핵심성공요인을 도출하고, 도출된 핵심성공요인별로 실무부서가 핵심성공요인을 달성하기 위한 지표와 과제를 도출하도록 하는 방법을 채택하고 있다. 따라서 BSC 기법을 통한 성과평가 과정에서는 획일적인 평가지표에 대한 점수산정이 아니라 부천시 핵심 공무원들이 부천시의 미션과 비전의 달성을 위해 필요한 지표와 과제를 스스로 도출하도록 하고 있음을 의미한다.

따라서, 이와 같은 방법을 지방공기업의 경영성과평가 과정에 반영한다면 지방공기업의 성과평가 과정에서도 각 단체별 특성을 고려한 지표개발이 가능할 것으로 판단된다.

9) 물론 “지방공기업 평가시 해당 공기업의 중장기 전략계획에 기초하여 전략평가시스템이 구축되어야 한다”는 것과 “지방공기업의 성과평가시 BSC기법을 적용할 필요가 있다”는 것이 반드시 동일한 개념은 아니다. 또한 기존의 성과평가의 문제점이 성과평가기법으로 BSC를 도입하지 않아 발생한 것이라고 볼 수는 더더욱 없다. 다만 본 연구에서는 지방공기업의 성과평가기법으로서 BSC를 도입하는 것이 다양한 관점에서 보다 적절한 경영정보를 제공해줄 수 있다는 관점에서 접근하였다. 심사과정에서 이러한 점을 지적해준 익명의 심사자에게 감사한다.

10) 부천시 BSC 도입에 대한 평가결과에 대한 자세한 내용은 이석환(2005b)의 2005년 BSC 고객평가를 위한 만족도 조사연구(한국지방자치학회)를 참조하기 바람.

#### 4. 본 연구의 분석방법

앞서 본 연구에서는 현행 지방공기업의 경영성과 평가지표와 평가방법으로는 지방공기업의 개별 단체별 특성을 제대로 반영하지 못하기 때문에 경영성과와 관련된 제대로된 정보를 제공할 수 없을 것이라는 것을 논의하였으며, 이러한 한계를 극복할 수 있는 방안의 하나로 지방공기업 경영평가 과정에 BSC 기법의 도입을 제안하였다.

본 장에서는 현행 지방공기업 경영평가 지표 가운데 지방공기업 전문가들로부터 특히 중요성을 인정받고 있는 지표들을 대상으로 지방공기업 종사자들의 인식차이를 비교해 봄으로써 동일지표와 가중치를 통해 개별 지방공기업 단체들의 경영성과를 평가하는 것이 과연 타당한 것인가에 대한 분석을 실시하도록 한다.

본 연구에서 BSC 기법 적용을 고려하여 각 관점별 중요도 인식정도를 측정하는 측정변수들은 다음과 같이 구성되었다. 측정지표 가운데 BSC 관점별 중요도를 측정하는 지표는 현행 평가지표 가운데 지방공단과 지방공사의 경영성과평가지표에 공통적으로 포함된 지표들을 앞서 살펴본 <표 4>의 기준으로 나누고, 이들 지표를 전문가 Del-phi 조사<sup>11)</sup>를 통해 BSC 관점별로 특히 중요도가 높다고 분류된 지표들을 각 관점별로 5개씩 추출하였다<sup>12)</sup>. 따라서, BSC 관점별로 제시한 각 5개의 문항들은 장기간 공기업의 경영성과평가에 사용된 지표들로 그 타당성을 인정받고 있는 지표들이라 할 수 있다.

따라서, 결과적으로 본 연구에서 실시하고 있는 분석결과는 조사시점을 기준으로 현재까지 지방공기업 경영성과평가 과정에서 활동하고 있는 전문가들이 지방공기업 경영성과를 평가하는데 있어 유용성을 인정하고 있는 지표들에 대하여 실제 지방공기업의 성과평가 업무를 담당하고 있는 종사자들의 중요도 인식을 분석하게 되는 것을 의미한다.

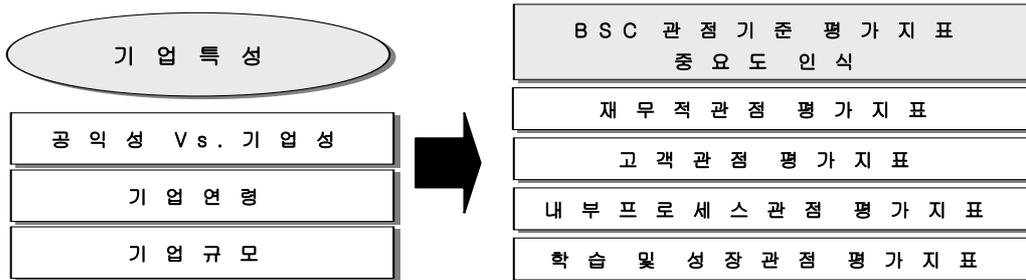
이상과 같이 본 연구에서 실시하는 분석에 있어서의 대가설은 앞장에서 살펴본 논의의 결과와 같이 지방공기업 경영성과평가지표들에 대하여 단체 특성별로 지방공기업 경영성과평가에 관여하는 실무 종사자들의 지표중요도 인식에 차이가 있을 것이라는 것이다. 앞서 언급하였듯이 본 연구에서 분석대상이 되는 도시개발공사와 시설관리공단은 공사와 공단이라는

11) Del-phi 조사는 2003년 12월 6일-17일의 12일 동안 지방공기업 경영평가분야에서 활동하고 있는 전문가 20인을 대상으로 2회에 걸쳐 실시하였음.

12) 예를 들어 재무관점 지표로 선정된 매출성장률, 영업이익률, 부채비율, 자기자본이익률, 자산이용율 항목은 기존의 평가지표였던 매출성장률, 영업이익률, 부채비율, 투자수익률, 자산이용률, 영업수지비율, 직원 1인당 매출액, 직원 1인당 당기순이익, 현업지출비율, 판매비와 관리비비율, 자기자본이익률, 당기순이익 성장률을 평가관련 전문가들에게 제시한 후, 중요하다고 생각하는 지표를 선택하게 하여 다수의 전문가들에게 중요성을 인정받은 항목들을 추출하여 평가지표로 선정하였다.

기업특성에서 오는 상대적인 기업성(수익추구)과 공익성(공익추구), 기업의 연령, 기업규모 등의 차이에서 지표별 중요도 차이가 존재할 수 있다. 이상의 논의를 간략히 그림으로 나타내면 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 분석모형



본 연구에서 사용하는 BSC 관점의 평가지표들에 대한 중요도측정은 모두 리커트 5점 척도로 측정되었다. 따라서 응답결과는 응답자들의 각 지표에 대한 중요도 인식정도라고 할 수 있으며, 본 연구에서 사용하는 측정방법인 리커트 5점 척도는 엄밀히 순위척도이기에 분석결과 해석과정에서 주의가 요구된다.<sup>13)</sup>

본 연구에서 채택한 평가지표는 <표 5>와 같다. 종속변수로는 BSC의 4가지 관점, 즉 재무관점, 고객관점, 내부 프로세스 관점 그리고 학습 및 성장관점으로 범주화된 현행 경영성과지표들이 포함되어 있으며, 독립변수로는 기업특성과 개인특성변수를 각각 측정하였다. 기업특성 변수의 경우 기업유형과 기업연령, 직원수를 측정하였으며, 개인특성으로는 성별, 연령, 학력, 근무년수, 직위 변수가 포함되었다.<sup>14)</sup>

- 13) 본 연구와 같이 사회과학 분야에서 변수간 관계를 파악하고자 하는 경우 등간척도로 구성된 측정치를 얻는 것이 매우 곤란하기 때문에 척도상의 문제점을 고려하여 분석결과 해석과정에서는 엄밀한 측정치에 대한 논의보다는 변수간 관계의 방향성 정도를 파악하는 정도로 논의의 수준을 결정하도록 한다.
- 14) 본 연구에서는 응답자 개인속성에 따른 응답결과의 차이를 통제하기 위하여 성별, 연령, 학력 수준 등 개인속성변수를 측정하였다. 본문에서는 언급하고 있지 않지만 응답자 개인속성을 통제할 상태에서의 회귀분석결과 개인속성변수에 따른 지표별 중요도 인식차이 분석에서 학력수준별 차이 이외의 개인속성변수의 영향력은 나타나지 않았음을 먼저 밝혀두는 바이다. 이와 같은 결과가 나타난 것은 응답자들이 다년간 자신이 속한 지방공기업의 경영성과평가 업무에 종사해온 점이 반영된 결과라 판단된다.

〈표 5〉 관점별 평가지표와 내용

평가지표		내 용		척 도
종속변수	재무관점	매출성장률	전년 대비 매출액 증가율	5점 척도
		영업이익률	매출액에 대한 영업이익의 비율	5점 척도
		부채비율	자기자본에 대한 부채의 비율	5점 척도
		자기자본이익률	평균자기자본에 대한 당기순이익의 비율	5점 척도
		자산이용률	재고자산회전률(공사), 고정자산회전률(공단)	5점 척도
	고객관점	시장점유율	자사 제품 및 서비스가 차지하는 비율	5점 척도
		고객만족도	고객이 느끼는 만족정도	5점 척도
		고객확보율	신규 고객을 확보한 비율	5점 척도
		고객유지율	기존 고객과의 관계를 유지하는 비율	5점 척도
		브랜드 경쟁력	공사·공단의 상호 및 인지도(명성)	5점 척도
	내부 프로세스 관점	프로세스 타임	제품 및 서비스의 적시 제공	5점 척도
		프로세스 품질	제품 및 서비스의 재작업 비율·결함률	5점 척도
		프로세스 원가	생산성 향상을 통한 원가절감	5점 척도
		신상품 개발	신규 사업(제품, 서비스) 개발	5점 척도
		판매 후 서비스	하차보증 및 수리활동	5점 척도
	학습 및 성장관점	직원 만족도	직원들의 사기와 직무만족도	5점 척도
		직원 유지도	직원의 이직률	5점 척도
		지식공유	부서간·종업원간 지식 공유정도	5점 척도
		정보기술	정보기술(IT) 기반시설 및 활용도	5점 척도
		직원의 전문성	직원의 교육·훈련에 투자한 정도	5점 척도
독립변수	기업특성	기업유형	지방공사, 지방공단	명목척도
		기업연령	설립후 경과연수	등간척도
		직원수	일용직 포함 직원 수	등간척도
	개인특성	개인속성	성별, 연령, 학력, 근무년수, 직위	-

### Ⅲ. 중요도 인식분석 결과

#### 1. 표본 구성과 일반통계

본 연구에서 사용하는 데이터는 2004년 1월부터 2월까지 2개월 동안 11개 도시개발공사와 36개 시설관리공단의 경영평가담당자와 관련종사자들을 대상으로 한 설문조사를 통해 측정되었다. 설문조사방식은 조사 시점에서 평가대상이 되는 11개 도시개발공사와 36개 시설관리공단(총 47개 지방공기업)의 경영평가담당자와 관련종사자들을 대상으로 우편조사와 면대면 조사방식을 병행하는 방법을 사용하였다.<sup>15)</sup>

설문배포와 관련하여 본 설문에 응답한 지방공기업 유형별 응답자 구성비율은 도시개발공사가 총 응답대상자 88명 중 81명(회수율 92.1%), 시설관리공단이 288명 중 190명(66.0%)으로 전체 376명 중 271명(회수율 72.1%)이었으며, 기업유형에 따른 응답자수의 차이는 설문대상 지방공기업의 수와 관련되어 발생하는 차이이다.

〈표 6〉 응답자의 개인 및 기관특성

구 분		빈도	퍼센트	구 분		빈도	퍼센트
성별	여성	22	8.1	연령	30대 미만	23	8.5
	남성	249	91.9		30대	109	40.2
학력	고졸이하	84	31.0		40대	112	41.3
	대졸이상	187	69.0		50대 이상	27	10.0
직위	사원	145	53.5	근무연수	3년 미만	105	38.9
	관리자급 <sup>1)</sup>	126	46.5		3년 - 7년 미만	104	38.5
기업 연령	3년 미만	53	19.6		7년 이상	61	22.6
	3년 - 6년 미만	115	42.4	종업원수	100명 미만	78	30.2
	6년 - 9년 미만	50	18.5		100명-200명 미만	89	34.5
	9년 이상	53	19.6		200명-400명 미만	53	20.5
			400명 이상		38	14.7	

주: 1) 직위의 관리자급은 계장 이상의 직위를 갖고 있는 응답자를 의미함.

15) 두 방법 공히 설문목적과 방법을 자세히 설명한 후 자기기입법을 통해 작성되었다. 따라서 응답결과에 결측치가 포함되어 있어 분석에 따라 표본수의 차이를 보인다. 물론, 결측치의 존재가 분석결과에 영향을 미칠 수 있으나 결측치의 수가 많지 않다는 점에서 결과에 미치는 영향이 미미하며, 결측치를 포함한 표본을 제외하는 것보다는 분석별로 결측치를 제외하는 것보다 많은 정보를 얻을 수 있다는 판단 하에 분석과정에서는 다수의 문항에 대한 결측치를 보이지 않는 표본의 경우는 이를 수용하였다.

응답자의 개인 및 기관 특성에 따라 수집된 결과를 요약하면 <표 6>과 같다. 먼저, 개인특성을 살펴보면, 평가업무 담당자가 대부분 남성으로 구성된 만큼 91.9%에 해당하는 응답자가 남성으로 구성되어 있으며, 학력 면에서는 대졸이상의 응답자가 고졸이하 응답자보다 다수 분포(69.0%)하고 있음을 확인할 수 있다(<표 6> 참조). 연령 면에 있어서는 대부분의 응답자가 30대와 40대로 구성되어 있으며, 근무연수도 비교적 고루 분포되어 있음을 확인할 수 있다.

응답자의 기관특성을 살펴보면 <표 6>에서 알 수 있듯이, 기업연령의 경우 3년 이상 6년 미만의 기업이 가장 많은 42.4%를 차지하고 있으며, 종업원 수에 있어서는 100명 이상 200명 미만의 기업체에 종사하는 응답자가 34.5%로 가장 많이 분포하고 있다.

## 2. 요인변수 추출

본 연구에서 사용하는 측정변수들은 모두 현재 지방공기업의 경영평가 과정에서 계량·비계량 지표로 사용되고 있는 것들이며, 이들 측정변수들의 측정과정에서 Del-phi 조사 과정을 거쳐 변수들을 추출하였다. 따라서 본 연구에서 사용하는 지표들은 현재의 경영평가 지표들이 BSC 기법에서 사용하는 네가지 관점별로 이미 구분되어 있음을 의미한다. 따라서 본 연구에서는 요인분석 과정에서 관점별로 확인적 요인분석 기법을 사용하는 것이 타당성을 갖는다고 본다.<sup>16)</sup>

요인분석은 주성분분석방법과 베리맥스 회전법을 사용하여 추출하였으며, 각각의 요인별로 신뢰도 분석을 실시하여 Cronbach  $\alpha$  값을 통해 검정하도록 하였다.<sup>17)</sup> 요인분석 과정을 통해 분류된 요인들은 리커트 합산 척도법을 적용하여 요인점수를 산출한 후 이를 각 요인별 측정치로 사용하도록 한다.

16) 요인분석 기법에는 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석으로 나뉘어진다. 본 연구는 이들 요인 분석기법을 설명하는 것을 목적으로 하지 않으므로 자세한 언급은 하지 않도록 한다. 확인적 요인분석과 탐색적 요인분석 기법에 대한 적용과 자세한 설명은 통계학 교과서를 참고하기 바란다.

17) 요인분석결과 나타난 Cronbach  $\alpha$ 값이 어느 정도 수준이어야 동일한 개념을 측정하고 있는 척도인가에 대하여는 학자간에 합의가 되어 있지 않다. 다만, 사회과학 분야에서 흔히 통용되는 기준은  $\alpha$ 값이 0.4 미만인 경우에는 낮은 수준의 신뢰도를, 0.4 - 0.6의 경우는 보통수준, 그리고 0.6이상인 경우 높은 수준의 신뢰도를 보인다고 평가하고 있다. 본 연구에서는 신뢰도 계수 값이 0.5 이상인 경우에만 요인으로 분류하여 사용하며, 이에 도달하지 못한 요인변수의 경우는 측정에서 제외하도록 한다.

〈표 7〉 요인분석결과

재무관점	성분		고객관점	성분 고객	내부프로세스 관점	성분 내부프로세스	학습 및 성장관점	성분	
	자산 성장	자산 이용						학습 성장	-
부채비율	.840	-.126	고객확보율	.703	신상품개발	.796	지식공유	.787	.029
매출성장률	.837	.087	고객만족도	.669	프로세스 품질	.781	직원만족도	.740	.036
자산이용률	-.133	.796	시장점유율	.628	프로세스 타임	.677	직원유지도	.673	.376
자기자본 이익률	.204	.793	브랜드경쟁력	.559	판매후 서비스	.666	직원전문성	-.077	.866
영업이익률	-.427	.533	고객유지율	.541	프로세스 원가	.527	정보기술	.350	.674
Cronbach α	0.511	0.524		0.595		0.725		0.630	0.421

주: 각각의 관점별로 확인적 요인분석과정을 거쳤으며, 각 관점별로 따로 분석된 요인분석결과를 하나의 표로 정리하였음.

〈표 7〉의 요인분석 결과를 기초로 하여 재무관점의 경우는 부채비율과 매출성장률의 두 지표와 자산이용률, 자기자본 이익률, 영업이익률의 세 지표가 각각 다른 요인으로 추출되었으며, 신뢰도 계수 값이 본 연구에서 용인되는 수준으로 결정한 0.5를 초과하였다. 따라서 첫 번째 요인은 ‘자산성장 요인’이라고 개념 정의하여 사용하며, 두 번째 요인은 ‘자산이용 요인’으로 개념 정의하여 분석에 이용하도록 한다.

이외 고객관점과 내부프로세스관점의 경우 모든 측정항목들이 하나의 요인으로 분류되었으며, 신뢰도 계수 역시 용인되는 수준으로 나타나 이들을 각각 ‘고객요인’과 ‘내부프로세스 요인’으로 분류한다. 학습 및 성장관점의 경우는 지식공유, 직원만족도, 직원유지도 지표가 하나의 요인으로, 직원전문성과 정보기술 지표가 다른 하나의 요인으로 분류되었으나 후자의 요인은 본 연구에서 설정한 신뢰도 계수의 용인수준 범위를 벗어나 분석에 활용하지 않도록 하며, 첫 번째로 분류된 요인만을 ‘학습 및 성장 요인’으로 개념정의 하여 분석에 활용하도록 한다.

### 3. 다변량 분산분석결과

본 연구에서 다변량분산분석(Multi-variate Analysis of Variance: MANOVA)을 사용하는 이유는 종속변수로 채용한 BSC 관점들간의 상호 관련성을 가정하기 때문이다. BSC의 네 가지 관점은 각각 분리되어 측정될 것이 아니라 상호 ‘인과관계’를 가질 수 있는 형태로 설정될 수 있다(Kaplan & North, 1998; 백승천, 2003: 39; 신열, 2004). 예를 들어 중

업원의 역량 즉 학습 및 성장관점의 증가는 곧 프로세스 품질과 프로세스 타임 등의 내부 프로세스 관점을 증가시키고, 이는 곧 서비스를 이용하는 고객들의 만족도를 증가시켜 결국에는 기업의 재무 이익을 증가시키는 구조가 형성 가능하다. 물론, BSC 관점에서 제시하고 있는 4가지 관점 사이에 논리적 인과관계 구조의 형성은 어려울 수 있다. 그러나 BSC에서 제시하는 4가지 관점 사이의 상호 연관성의 존재는 인정할 수 있을 것이라 판단된다. 따라서 본 연구에서는 일반적인 일변량 분산분석(ANOVA)을 이용한 분석보다는 다변량분산분석을 이용한 분석이 보다 타당하다고 판단하였다.<sup>18)</sup>

### 1) 기업특성별 중요도 인식차이

〈표 8〉은 공사 공단 구분별 BSC 중요도 인식차이를 보여주고 있는 기술통계 결과이다. 결과를 보면, 각각의 관점별로 자산성장과 내부프로세스 관점의 경우는 공단의 경우가 상대적으로 높은 인식을 보이고 있는 것으로 나타났으며, 자산 이용, 고객관점, 학습 및 성장 관점의 경우는 공사의 경우가 상대적으로 높은 평균 인식도를 보여주고 있다.<sup>19)</sup>

〈표 8〉 공사 공단 구분별 BSC 관점 중요도 인식차이

집단 구분	N	자산성장요인		자산이용요인		고객관점요인		내부프로세스 요인		학습 및 성장 요인	
		평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
공단	185	2.56	.48	2.75	.63	3.28	.64	3.80	.59	3.62	.76
공사	80	1.39	.31	2.99	.67	3.58	.75	3.67	.88	4.00	.71
합계	265	2.21	.69	2.82	.65	3.37	.68	3.76	.69	3.73	.76

또한 다변량 검정결과 ‘공사와 공단의 집단간 평균값들의 vectors가 동일하다’라는 귀무가설에 대하여 네가지 통계량으로 검정할 때 모두 기각역에 해당하여 두 집단간 BSC 관점들에

18) ANOVA의 경우 종속변수가 한 개인데 비해 다변량분산분석은 종속변수가 두 개 이상인 경우 집단평균들의 vectors를 비교하는데 사용되는 분석방법이다. 다변량분산분석에 있어서의 귀무가설은 ‘모든 집단의 평균 vectors는 동일할 것이다’가 된다. 자세한 이학식·김영(2002: 206) 참조 바람.

19) 물론 평균의 상대적인 값을 의미하는 것일 뿐 그 차이가 통계적으로 유의미한 차이임을 의미하는 것은 아니다

대한 중요도 인식도는 모두 동일하다고는 할 수 없다. 따라서, 이는 곧 공사와 공단의 경영평가 담당자들의 중요도인식을 통해 볼 때, BSC의 네가지 관점들에 대하여 공·사 집단간 중요도 인식에 통계적으로 유의미한 차이가 존재함을 알 수 있다(〈표 9〉 참조).

〈표 9〉 공사구분별 다변량 검증결과

효과		값	F	가설 자유도	오차 자유도	유의확률
기업유형	Pillai의 트레이스	.642	92.803(a)	5.000	259.000	.000
	Wilks의 랏다	.358	92.803(a)	5.000	259.000	.000
	Hotelling의 트레이스	1.792	92.803(a)	5.000	259.000	.000
	Roy의 최대근	1.792	92.803(a)	5.000	259.000	.000

주: 지면관계상 절편에 대한 검증결과는 나타내지 않음

이 같은 결과는 무엇보다 공사와 공단의 기업환경의 차이에서 발생한 것이라 판단할 수 있다. 자산성장 요인에 대하여, 공사의 경우는 수익창출에 공단에 비해 상대적으로 더 큰 관심을 보이므로 매출액의 단순한 증가보다는 현재의 자산을 이용한 이익창출에 보다 적극적인 관심을 보일 수 있다.

고객관점과 학습 및 성장관점에서 나타나는 차이는 공사와 공단의 업무특성과 관련되어 설명될 수 있다. 공사의 경우는 직원들의 전문성 제고와 서비스를 이용하는 고객의 만족도 제고는 곧 기업의 수익증가를 의미한다. 이는 공사가 독립된 사업체로서의 특징을 가지며 판매수익이 곧 기업의 수익이 될 수 있기 때문이다. 반면에 공단의 경우 지방자치단체에서 위·수탁한 사업을 운영·관리하는 기능을 갖기 때문에 공사에 비해 상대적으로 고객관점과 학습 및 성장관점의 중요성을 낮게 평가하고 있는 것으로 판단할 수 있다.<sup>20)</sup>

종합컨대, 지방공기업에 BSC 관점의 성과평가제도를 도입하는데 있어서, 공사와 공단의 기업특성의 차이, 즉 독자적인 수익구조를 갖고 있는 공사의 형태인지 혹은 지방자치단체로부터 위·수탁에 의한 관리 운영의 기능을 갖고 있는 공단의 형태인지의 특성에 따라서 서로 다른 평가지표를 도입하거나, BSC 운영 과정에서 관점별로 가중치를 달리 적용하는 등의 운영이 필요함을 의미한다고 판단할 수 있다.

20) 지면관계상 제시하고 있지는 않지만 개체간 효과검정결과 내부프로세스 관점을 제외( $p=0.159$ )하고는 공사·공단의 집단별로 유의미한 차이를 보이고 있다. 이는 역시 곧 내부프로세스 관점을 제외하고는 각 BSC 관점의 중요도 인식에 대하여 공사와 공단은 집단간 중요도 인식에서 차이를 보이고 있음을 의미한다.

〈표 10〉 기업연령별 BSC 관점 중요도 인식차이

집단구분	N	자산성장요인		자산이용요인		고객관점요인		내부프로세스 요인		학습 및 성장 요인	
		평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
3년 미만	53	2.56	.53	2.58	.48	3.17	.57	3.85	.49	3.64	.72
3년 - 6년 미만	112	2.47	.53	2.85	.67	3.34	.71	3.63	.88	3.61	.79
6년 - 9년 미만	47	2.22	.59	2.96	.65	3.44	.66	3.83	.52	3.80	.78
9년 이상	53	1.28	.32	2.89	.73	3.55	.71	3.88	.49	4.03	.64
합 계	265	2.21	.69	2.82	.65	3.37	.68	3.76	.69	3.73	.76

〈표 10〉은 기업연령별 BSC 관점 주요도 인식차이를 보여주고 있다. 이를 살펴보면, 몇 가지 특징적인 면이 나타남을 알 수 있다. 우선 자산성장 요인의 경우는 소속기업이 오래 운영되었을수록 감소하는 경향을 보이고 있으며, 자산이용요인의 경우는 6년 이상 - 9년 미만의 경우, 고객관점 요인의 경우는 소속기업의 연령이 증가할수록, 내부 프로세스 요인의 경우 역시 3년 미만의 경우를 제외하면 기업연령이 오래될수록, 학습 및 성장요인의 경우도 소속기업의 기업연령이 증가할수록 높은 중요도 인식을 보이고 있다. 이를 살펴보면 재무관점에 해당하는 자산성장요인은 매출액과 관련되어 있어 신생 기업일수록 매출액의 증가에 비교적 중요한 관심을 두는 특징이 반영된 것이나, 전반적으로 중요도 인식에 있어서 중간값인 3.00보다 낮은 값을 보인다는 점에서 재무관점의 중요도는 상대적으로 낮게 나타남을 알 수 있다. 자산 이용요인 역시 중요도 면에서는 대체적으로 중간값보다 낮은 값을 보이고 있으나 자산의 이용을 통한 기업이익의 증가라는 차원에서 비교적 장기간 운영된 기업의 경우에서 중요도가 높게 평가되는 것을 볼 수 있다.

반면, 기업연령이 높은 기업일수록 즉, 기업이 장기간 운영된 기업일수록 생산된 서비스를 이용하는 고객관점의 중요도와, 서비스의 품질, 적시제공 등과 같은 내부 프로세스 관점의 중요도를 높게 인식하고 있으며, 기업의 연령이 오래된 만큼 직원들의 전문성 제고 등을 의미하는 학습 및 성장요인에 대한 중요도 인식 역시 높은 값을 보이고 있는 것을 볼 수 있다. 이와 같은 결과는 기업의 성장과 관련하여, 생성 초기에는 비교적 눈에 보이는 지표인 매출액 증가와 같은 재무관점에 대한 중요도를 높게 인식하는 반면, 중기 이후로는 재무관점 이외의 복합적 지표, 즉, 고객관점, 내부 프로세스, 학습 및 성장 관점의 중요도가 증가하게 됨을 의미한다.

〈표 11〉 기업연령별 다변량 검정결과

호 과		값	F	가설 자유도	오차 자유도	유의확률
기업 유형	Pillai의 트레이스	.562	11.932	15.000	777.000	.000
	Wilks의 람다	.477	14.559	15.000	709.865	.000
	Hotelling의 트레이스	1.017	17.329	15.000	767.000	.000
	Roy의 최대근	.932	48.269(b)	5.000	259.000	.000

주: 지면관계상 절편에 대한 검정결과는 나타내지 않음.

〈표 11〉은 기업연령별 다변량 검정결과이다. 이 결과를 살펴보면, ‘기업연령별 집단간 평균값들의 vectors가 동일하다’라는 귀무가설에 대하여 네 가지 통계량으로 검정할 때 모두 귀무가설 기각역에 해당하여 기업연령별로 BSC 관점들에 대한 중요도 인식도는 모두 동일한 것이 아니라고 할 수 있다. 따라서, 이는 곧 경영평가 담당자들의 인식을 통해 볼 때, BSC의 네가지 관점들에 대하여 기업연령별 집단간 통계적으로 유의미한 인식의 차이가 존재함을 의미한다.<sup>21)</sup>

따라서 지방공기업의 성과평가에 있어서 기업이 운영 초기인지 혹은 중기 이후인지에 따라서 평가결과의 적용에 차이를 두어야 할 것이다. 이는 일반적으로 지방공기업이 지역의 공공수요에 의해 설립된다는 점을 감안할 때, 설립 초기 매출액 등의 재무관점의 평가결과가 높다는 것은 지역 주민들의 이용이 증가했음을 의미하는 것이므로 적기에 지방공기업을 설립했다는 것을 의미한다. 또한 설립이후 많은 시간이 경과했다는 것은 그 시간만큼 시설이 낙후하였다는 것을 의미하며, 시간이 경과할수록 민간 기업과의 경쟁 등을 통해 재무관점 보다는 BSC의 다른 관점들을 충족시킴으로 인해 지역주민의 공공수요에 민감히 대응할 수 있음을 의미하는 것이라 할 수 있다.<sup>22)</sup>

21) 지면관계상 제시하고 있지는 않지만 개체간 효과검정결과 내부프로세스 관점을 제외( $p=0.067$ )하고는 기업연령 집단별로 유의미한 차이를 보이고 있다. 이는 역시 곧 내부프로세스 관점을 제외하고는 각 BSC 관점의 중요도 인식에 대하여 기업연령별 집단간 중요도 인식에서 차이를 보이고 있음을 의미한다.

22) 수영장을 운영하는 서로 다른 지역의 동일한 형태의 지방공기업들의 경영성과를 상호 비교한다고 할 때, 새로이 설립된 수영장을 운영하는 지방공기업과 설립한지 7년이 지난 수영장을 운영하는 지방공기업을 동일하게 비교하는 것은 논리적으로 모순이다.

〈표 12〉 기업규모(종업원수)별 BSC 관점 중요도 인식차이

집단구분	N	자산성장요인		자산이용요인		고객관점요인		내부프로세스 요인		학습 및 성장 요인	
		평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
200명 미만	165	2.29	0.72	2.89	0.61	3.45	0.70	3.72	0.76	3.72	0.74
200명 이상	100	2.07	0.63	2.72	0.71	3.23	0.63	3.81	0.57	3.75	0.79
합 계	265	2.21	0.69	2.82	0.65	3.37	0.68	3.76	0.69	3.73	0.76

기업규모는 설비투자 면에서 한계비용 체감의 법칙이 적용된다는 점에서 성과평가에 영향을 미칠 수 있는 요소이다. 기업규모별 BSC 관점의 중요도 인식차이의 기술통계 결과와 다변량 분석결과를 살펴보면, 그 결과는 〈표 12〉와 같다. 기업규모(종업원수) 집단별로 BSC 관점의 중요도에 차이가 있는 것으로 나타났다.

〈표 13〉 기업규모별 다변량 분석결과

효 과		값	F	가설 자유도	오차 자유도	유의확률
기업 규모	Pillai의 트레이스	.099	5.668(a)	5.000	259.000	.000
	Wilks의 람다	.901	5.668(a)	5.000	259.000	.000
	Hotelling의 트레이스	.109	5.668(a)	5.000	259.000	.000
	Roy의 최대근	.109	5.668(a)	5.000	259.000	.000

주: 지면관계상 절편에 대한 검정결과는 나타내지 않음

〈표 13〉은 기업규모별 다변량 분석결과이다<sup>23)</sup>. 이 결과에 의하면 개체간 효과검정결과 집단별로 통계적으로 유의미한 차이가 있는 요인은 재무관점의 자산성장요인과 자산이용요인, 고객관점요인이다. 이들 요인의 경우는 모두 기업규모(종업원 수)가 200인 미만인 집단이 200인 이상인 집단에 비해 높은 중요도를 인식하고 있는 것으로 나타났다.<sup>24)</sup>

23) 본 연구에서 기업규모의 구분을 200명으로 한 것은 분석 대상이 되는 공사·공단의 규모에 있어 중간값을 기준으로 구분한 것이다. 이는 연구자의 자의적 구분이라 할 수 있지만 기업규모의 구분을 다소 낮추거나 높였을 경우도 중요도 인식 평균값의 차이는 있으나 동일한 결과를 얻었다.

24) 지면관계상 제시하고 있지는 않으나 개체간 효과검정결과 내부프로세스 요인과 학습 및 성장요인의 경우는 95% 유의수준에서 집단별 중요도의 차이가 없다는 귀무가설을 기각하지 못하였다.

## IV. 결 론

앞서 본 연구는 현행 지방공기업의 경영성과 평가지표와 평가방법을 통해서 지방공기업의 경영성과와 관련된 다양한 정보를 제공하는데 어려움을 가질 것<sup>25)</sup>이라는 것을 각 지방공기업의 경영환경을 분석하는 과정에서 도출하였다. 또한 지방공기업 경영성과평가와 관련된 한계를 극복하기 위한 방법으로 지방공기업 경영평가 과정에 BSC 기법의 도입을 제안하였다.

또한 본 연구는 현행 경영성과 평가지표를 BSC 기법에서 제시하고 있는 네가지 관점으로 구분하고 각 관점별로 지방공기업 경영평가 관련 종사자들의 중요도 인식도의 차이를 다변량 분산분석 방법을 통해 공사·공단 구분, 기업 연령, 기업규모를 기준으로 살펴보았다.

분석결과 본 연구가 독립변수로 채용한 세가지 기준 모두에서 지방공기업 경영평가 관련 종사자들의 지표별 중요도 인식에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 분석되었으며, 이는 곧 지방공기업 경영평가와 관련된 전문가들이 이미 중요성을 인정한 경영평가 지표들에 대한 평가적용에 있어서 각각의 지방공기업들의 개별특성을 반영한 형태로 적용되어야 함을 의미한다.

분석결과에서 나타난 중요도 인식의 차이는 개별 지방공기업의 경영환경 차이가 단지 평가담당자들의 평가지표별 중요도인식에 영향을 미치는 것에서 그치지 않는다. 평가담당자들은 자신이 속한 지방공기업의 성과를 가장 잘 나타낼 수 있는 지표들에 대하여 높은 중요도를 부여할 것이라는 전제 하에 지방공기업의 경영환경에 대하여 가장 잘 이해하고 있는 지방공기업 종사자들의 의견은 곧 지방공기업의 성과평가 지표의 상대적인 평가결과 기여도의 차이를 의미하는 것이기도 하다.

따라서 본 연구에서 실시한 실증분석결과를 고려할 때, 향후 지방공기업 전체에 적용될 BSC기법의 설계에 염두에 두어야 할 몇 가지 시사점을 살펴보면 다음과 같다.

지방공기업 경영성과평가는 지방공기업의 목표를 달성하기 위한 효과적인 전략을 수립하는데 도움을 줄뿐만 아니라, 경영성과 평가결과를 통해 제공되는 정보는 지방공기업 운영 하는 최고 관리자들에게 시의 적절한 정보를 제공하여 줌으로써 보다 효과적인 운영을 가능

25) 그럼에도 불구하고 앞서 <표 3>과 <표 4>에서 살펴본 바와 같이 기존의 성과평가지표들이 BSC 기법의 네가지 관점으로 분류하여 다양한 정보를 제공할 수 있다는 점은 기존의 성과평가지표가 끊임없는 변화와 고민속에서 발전하여 왔기 때문이라고 본다. 다만 본 연구에서는 이들 성과평가지표들이 지방공기업 각각의 상이한 경영환경을 고려하지 않았다는 점과 재무관점의 배점비율이 높고, 고객관점의 배점비율이 낮아 상호 두 관점이 적절한 조화를 이루기 곤란하다는 점을 문제삼는다.

하게 할 수 있다는 점에서 매우 중요하다. 특히, 공공영역에 해당하는 지방공기업의 경영성과를 평가하는 방법과 관련하여 다양한 측면을 중요시하는 BSC 기법의 활용은 보다 많은 경영정보를 지방공기업의 최고 경영자, 혹은 경영성과평가의 주체인 행정자치부에 제공할 수 있다는 점에서 현실적용 가능성이 높다 하겠다. 그럼에도 불구하고, 본 연구에서 살펴본 바와 같이 BSC 기법이 지방공기업 영역에 적용하는데 있어서 개별 지방공기업의 다양한 경영환경들이 고려되어야 할 것이다.

이를 위해서는 무엇보다 BSC 기법에서 정의하고 있는 각 관점들을 지방공기업의 경영환경에 맞게 재구조화하는 과정이 필요할 것이다. 지방공기업은 민간 기업과는 달리 수익성 이외에 공공성을 추구한다는 특징을 가지며, 주지하다시피 공공성은 측정이 매우 곤란한 개념으로 무리한 측정시도는 오히려 성과평가 결과를 왜곡시켜, 평가결과가 제공하는 경영정보 역시 왜곡되어 측정되는 결과를 낳을 가능성이 매우 높다<sup>26)</sup>. 따라서, 앞서 언급한 부천시 사례와 같이 각각의 지방공기업의 설립목적에 비추어 기업의 비전과 전략을 설정하고 이를 실현시킬 수 있는 방법으로 도출된 핵심성공요인들에 대한 달성도를 측정하는 방법을 사용하는 것이 필요할 것으로 판단된다.

이상에서 앞서 살펴본 논의결과를 통해볼 때, 지방공기업 영역에 BSC 관점을 도입할 때에는 각각의 지방공기업의 독립성이 최대한 보장된 상태에서 이들 각각의 지방공기업이 추구하는 공공성과 해당 지방공기업의 경영환경의 차이가 적절히 반영될 수 있는 경영성과 측정 모델의 구축이 필요하다는 것이 본 연구의 결론이다.

26) 본 연구의 목적은 공공성을 올바르게 측정할 수 있는 방법을 제시하는 것에 있지 않다. 기존의 수많은 학자들이 공공영역의 성과평가 지표에 관한 연구를 진행함에 있어 명확한 결과를 도출하지 못하고 있는 것과 같이 본 연구에서도 공공성 측정에 대한 단언을 내리기에는 한계가 있다. 다만, BSC 기법이 현재 개발된 공공영역의 성과평가 기법으로서는 가장 최근의 방법이며, 앞서 살펴본 바와 같이 지방공기업과 같은 공공성을 지니고 있는 형태의 조직의 성과평가에 매우 유용한 방법이라는 것만은 확실하다고 판단된다.

## 【참고문헌】

- 고경훈·박해육. (2005). 중소기업 행정혁신을 위한 성과관리시스템에 관한 연구-BSC 기법을 중심으로. 『춘계학술대회 발표논문집』, 한국지방자치학회. 3-31.
- 구분장·강준의·김인동. (2004). BSC에 의한 성과평가제도의 인식정도가 조직성과에 미치는 영향. 『창업정보학회지』, 7(3): 15-43.
- 기획예산처. (2005). 『2004년도 정부투자기관 경영실적 평가보고서』.
- 길준규. (2004). 지방공기업의 조직형식에 대한 법리적 고찰. 『법과 정책연구』, 4(2): 463-485.
- 김두욱. (2000). 지방공기업 경영평가제도의 개선과제. 『도시문제』, 대한지방행정공제회. 35(375): 106-117.
- 김미경. (2004). 지방공기업 내부고객 만족도조사와 정책적 함의. 『사회과학연구』, 상명대학교 사회과학연구소. 제18권: 1-17.
- 모창환. (2005). 책무성을 적용한 지방공기업 경영평가제도에 대한 상위평가-대구도시철도공사 사례분석을 중심으로-. 『한국정책학회보』, 14(1): 183-212.
- 목진휴·정운수·방민석. (2004). 『평가의 일반기준 및 공공기관 유형별 자체평가 표준 매뉴얼 시범개발』, 한국정책학회 연구보고서.
- 문영훈. (2000). 지방공기업의 공공서비스 개선을 위한 개혁과 향후과제. 『지방행정』, 대한지방행정공제회. 49(561): 60-73.
- 박영희·염도균·김종희·현근·허훈·서병중. (2005). 『공기업론』, 서울: 다산출판사.
- 박용치. (2004). 공공조직 이미지의 결정요인: 지방공기업의 경우. 『한국사회와 행정연구』, 15(3): 1-21.
- 배용수. (2000). 지방공기업 설립여건의 적정화 방안. 『한국지방재정논집』, 한국지방재정학회. 5(1): 1-16.
- 송건섭. (2004). 지방정부의 공공서비스 성과평가를 위한 통합시스템 개발과 적용. 『한국행정논집』, 16(3): 527-550.
- 송호신. (2004). 주식회사 형태의 지방공기업. 『법과 정책연구』, 4(2): 431-461.
- 신열. (2004a). 지방공기업 경영평가제도에 대한 재검토. 『한국행정연구』, 13(3): 136-169.
- \_\_\_\_\_. (2004b). 지방공기업에 BSC기법의 적용 가능성 탐색. 『지역개발논총』, 충남대학교 지역개발연구소. 제16권: 107-139.
- 신열·오철호. (2002). 지방공기업 경영평가제도의 비판적 재검토: 평가 체제, 지표 및 방법을 중심으로. 『충북개발연구』, 충북개발연구원. 13(2): 15-33.

- 원구환. (1997). ROE 분석을 통한 지방공기업의 경영성과 평가. 『한국지방자치학회보』. 9(3) : 3147-3170.
- \_\_\_\_\_. (2000a). 자치시대 지방공기업의 행정통제에 관한 연구. 『2000년도 하계학술세미나 및 제9회 한일 지방자치 국제세미나 자료집』, 한국지방자치학회. 191-208.
- \_\_\_\_\_. (2000b). 지방공기업의 효율적 행정통제 방안에 관한 연구. 『한국지방자치학회보』. 12(4): 133-151.
- \_\_\_\_\_. (2001). 지방공기업의 활동성 분석. 『지방행정연구』. 15(1). 57-81.
- 이경준·정동섭. (2004). 지방공기업의 경영활성화 방안: 지방공기업의 실태 및 개선방안, 단계별 민영화-KT&G의 경영사례를 중심으로. 『인적자원관리연구』. Vol.10: 103-122.
- 이영희·이정우. (2004). 지식관리시스템(KMS)의 성공요인: 공기업 사례들의 분석. 『춘계학술대회 발표논문집』, 한국경영정보학회. p244-252.
- 이규환·이종수. (2002). 공기업; 한국지방공기업 조직문화 연구: 이론적 틀. 『중앙행정논집』. 중앙대학교 국가정책연구소. 16(2): 1-28.
- 이규환. (2000). 우리나라 지방공기업의 발전방향. 『중앙행정논집』. 중앙대학교 국가정책연구소. 14(1): 59-75.
- 이삼주·이상범. (2005). BSC 관점에서의 공공부문 성과측정-PBLIS를 사례로-. 『지방행정연구』. 19(2): 155-186.
- 이석환. (2005a). 공공부문 BSC 적용사례 분석: 부천시의 사례를 중심으로. 『2005년 하계학술대회 발표논문집』, 한국지방정부학회.
- \_\_\_\_\_. (2005b). 『2005년 BSC 고객평가를 위한 만족도 조사연구』. 한국지방자치학회.
- 이종수. (2004). 지방경영 평가와 마케팅: 지방공기업 경영평가의 경영관리인 조직문화 측정지표 탐색. 『2004년도 하계학술발표회 및 제13회 한일 지방자치 국제세미나 발표논문집』, 한국지방자치학회. p477-499.
- \_\_\_\_\_. (2003). 지방공기업 경영평가지표 개발에 관한 연구: 조직문화지표를 중심으로. 『중앙행정논집』. 중앙대학교 국가정책연구소. 제17권: 117-139.
- 이환범·송건섭·김병문. (2005). 지방공기업의 경영성과관리와 평가지표개발: 자료포락분석(DEA)에 의한 효율성 측정. 『한국사회와 행정연구』. 15(4): 275-298.
- 정병걸. (2004). 동형화를 통한 정책이전과 공기업 민영화 -한국전력공사 민영화 사례를 중심으로-. 『행정논총』. 서울대학교 행정대학원 한국행정연구소. 42(4): 107-132.
- 최길수. (1999). 지방공기업에 있어서 TQM의 성공요인에 관한 연구. 『한국행정연구』. 8(2): 183-202.
- 하재룡. (2000). 공공부문 노조가 근로자의 임금결정에 미치는 영향: 우리 나라 지방공기업 사례를 중심으로. 『한독사회과학논총』. 10(2): 169-193.

- 한인섭. (2001). 지방공무원과 지방공기업 종사자의 직무만족도 비교. 『한국사회와 행정연구』, 12(4): 27-42.
- 행정자치부.(2005). 『2005년 지방공사·공단 현황』. 행정자치부 홈페이지 [http://www.mogaha.go.kr/warp/webapp/board/notice/view?id=433108&ay\\_ut=kr/common](http://www.mogaha.go.kr/warp/webapp/board/notice/view?id=433108&ay_ut=kr/common)  
검색일: 2005. 08. 28)
- 허용훈·이희태. (2000). 지방공기업의 자율성 실태와 정책과제. 『한국행정논집』. 한국정부학회(구 대구경북행정학회). 12(4): 715-737.
- Alan Butler, Steve R. Letza and Bill Neale. (1997). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *Long Range Planning*. Vol. 30. No. 2.
- Chang, Li-cheng, Stephen W. Lin, Deryl N. Northcott. (2002). The NHS Performance Assessment Framework: A “Balanced Scorecard” Approach? *Journal of Management in Medicine*. Vol. 16, Iss. 4/5; 345-358.
- Epstein, P. (1992). Measuring the Performance of Public Services(p. 161-194). In M. Holzer(ed.). *Public Productivity Handbook*. New York: Marcel Dekker.
- Hatry, H. P. (1980). Performance Measurement Principle and Techniques: An Overview for Local Government. *Public Productivity Review*. December.
- Holzer, M. & Callahan, K. (1998). *Government at work*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hedley, T. (1998). Measuring Public Sector Effectiveness Using Private Sector Method. *Public Productivity & Management Review*. 21: 251-258.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures That Drove Performance. *Harvard Business Review*. January-February
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*. Vol. 4: 53-85.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1998). The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. *Accounting Horizons*. Vol. 15. No. 1.
- Lee, S. F & Anderw, S. (2000). Building Balanced Scorecard with SWOT Analysis, and Implementing “Sum Tzu’s The Art of Business Management Strategies” on QFD Methodology. *Managerial Auditing Journal*. pp. 68-76.

- Lee Seok-Hwan. (2001). Barriers to Active Citizen Participation in the Public Sector: Lessons Learned from South Korea(pp. 309-330). *Current Topics in Management*. (eds). UK: Elsevier Science.
- Lucy, W. H. & Gilbert, D. & Birkhead, G. S. (1977). Equity in Local Service Distribution. *PAR*. Vol. 37(6).
- Niven, Paul R. (2002). *BSC STEP BY STEP*. 삼일회계법인 경영컨설팅본부 역. (2003). 「BSC STEP BY STEP: 성과창출과 전략실행」. 서울: (주)시그마인사이트컴.
- Olson, Eric M. & Slater, Stanley F. (2002). The Balanced Scorecard, Competitive Strategy, and Performance, *Business Horizons*. Vol. 45 No. 3.
- Rogers, S. (1990). *Performance Management in Local Government*. London: Longman.
- Poister, T. H. & Streib, G. D. (1999). Strategic Management in the Public Sector. *Public Productivity & Management Review*. 22: 308-325.
- Wholey, J. (1999). Performance-based management: Responding to the Challenges. *Public Productivity & Management Review*. 22(3): 288-307.