

지방공기업 경영평가와 경영품질모형의 통합화에 관한 연구

최길수[†]

대전발전연구원

A Study on the Integration of Local Public Enterprise Evaluation(LPEE) and Malcolm Baldrige Model(MBM)

Kilsoo Choi[†]

Daejeon Development Institute

Key Words : Local Public Enterprise Evaluation, Malcolm Baldrige Model, TQM, National Quality Award Model

Abstract

The purpose of this study is to contribute to escalation of a management quality of local public enterprise through integrating local public enterprise evaluation(LPEE) and Malcolm Baldrige Model(MBM). In order to achieve the purpose, I suggested that develop an integration model of LPEE and MBM criteria and use AHP(Analytic Hierarchy Process) as a technique posting weight value to criteria. Of two suggests, it is the former to date or discuss seriously. Therefore the integration model is redesigned for leadership/strategy category(leadership, strategy), management system category(customer management system, business management system, measurement/knowledge management system), and management result category(business result, customer satisfaction result, human resource management result, financial management result).

1. 서론

지방공기업은 지방정부가 주민의 공공복리의 증진을 위해 기업의 경영원리를 적용하여 지방자치단체가 설립한 사업체라고 할 수 있다. 그리하여 지방공기업은 그 특성상 일반 행정과 사기업의 추구 이념인 공공성과 기업성을 동시에 구현해야 하는 모순을 지니고 있으며, 기존의 관료제적 운영방식과 비효율적인 경영방식을 동시에 개혁해야 하는 당면과제를 안고 있다(원구환, 2007: 25). 따라서 지방공기업의 설립이념에 따라 지방공기업이 운영되어야 하는 것은 필연적이며, 지방공기업 경영평가제도를 통해서 경영활동의 결과를 검증하게 된다.

우리나라의 지방공기업 평가제도는 지방공기업이 경영에 있어 중앙정부 및 지방정부로부터 자율성과 책임성을 확보하기 위해 마련한 제도이다(신렬, 2004: 136). 평가제도의 패러다임의 전환과 더불어 지방공기업 경영평가의 주안점도 시대적 요청을 반영하고 있다. 이러한 평가를 통하여 지방공기업 경영개선과 중앙정부와의 관계 개선에 기여한 바 크다(이혜승, 2007: 28). 그러나 공기업 평가제도의 운영상의 문제점도 노정되고 있는데, 신렬(2006, 63-73)은 평가주체의 공정성 및 객관성문제, 대상기관의 평가 수용성 및 평가군의 불합리한 분류, 평가지표의 가치치에 대한 유희리 문제, 평가방법에서 평가자의 주관이 개입되는 비계량지표의 문제, 평가기간의 장기화 문제, 평가주기에 대한 문제 등이 있다고 지적하고 있다.¹⁾

평가의 패러다임이 과거의 투입 또는 사전적 통제 위

[†] 교신저자 kschoi@djdi.re.kr

주의 평가에서 성과중심으로 평가의 초점이 급변하기 시작한지 벌써 오래전 일이다. 지방공기업의 경영평가에서도 경영목표 달성도, 성과평가, 그리고 고객만족도 제고 등의 강조는 평가제도의 새로운 패러다임을 반영한 것이라고 볼 수 있다. 특히, 공사부문을 막론하고 조직의 가장 중요한 철학으로 '고객만족'을 추구하고 있는데 고객만족은 경영품질의 수준을 결정하는 중요한 요소이기도 하다. 많은 나라에서 경영의 품질을 평가하기 위한 제도들을 도입하여 운영하고 있는데, 미국의 Malcolm Baldrige National Quality Award(MBNQA), 유럽연합의 EFQM Excellence Award(EEA), 일본의 Japan Quality Award(JQA), 그리고 한국의 Korean National Quality Award(KNQA) 등이 그것이다. 조직의 경영품질을 평가하려는 세계적인 움직임에도 불구하고 우리나라에서 지방공기업의 경영품질 평가 필요성에 대한 논의는 지방공기업 경영평가제도에 가려 생략되고 있지 못한 것이 사실이다.

이와 같은 맥락에서 본 연구의 목적은 지방공기업의 경영평가와 전 세계적으로 가장 많이 적용되고 있는 품질평가모형을 통합화하는 방안을 모색하여 경영평가의 활용가치를 높이고자 하는 것이다. 지방공기업의 경영평가와 경영품질평가 모형간의 통합체계가 주는 가장 큰 기대 효과는 경영평가에 품질요소를 적용함으로써 경영평가와 경영품질개선을 연계시킬 있다는 것이다. 따라서 지방공기업의 평가제도와 경영품질의 개념을 고찰하고 품질평가모형인 Malcolm Baldrige의 기본요소와 지방공기업 경영평가지표를 통합한 모형을 개발하여 지방공기업 통합경영평가체계 구축방안에 대하여 논의하게 될 것이다.

1) 평가주관 기관인 행정안전부가 2007년도 경영평가를 운영하면서 나타난 문제점으로 다음과 같이 지적하고 있다(행정안전부, 2008: 3). 첫째로 서면평가만 의존하는 평가방식의 한계로 정성지표의 경우 서면평가만으로는 질적인 판단이 곤란하고, 정량지표의 경우에도 제시된 자료의 정확성 여부를 판단하기 곤란하고, 정성지표의 축소로 얼마만큼의 개선노력이 있었는지 과정에 대한 평가가 미흡하다고 지적하였다. 둘째로 고객만족도 조사의 가중치(25점)가 높아 고객만족도 조사결과가 평가결과에 미치는 영향이 과다(국가공기업: 8점)하고, 평가지표별로 사전 개념정의가 미흡하며, 지표해석에 대한 이의제기 사례가 빈발하였고, 정성지표에 대한 세부 평가내용이 명확하게 제시되지 않아 평가자별 재량에 따라 평가결과가 상이할 가능성이 있다는 등을 지적하였다.

2. 이론적 배경

2.1 지방공기업제도의 의의 및 현황

지방공기업은 지방자치단체가 주민의 복리증진을 목적으로 직접·간접으로 경영하는 사업 중 지방공기업법의 적용을 받는 사업을 말한다. 1969년 1월 29일 지방공기업법이 제정된 이후 2006년 10월 4일 현재까지 11차례 개정이 이루어졌다. 당초 지방공기업법을 제정한 이유는 지방공기업 운영에 자주성을 부여하고 독립채산 및 기업회계 제도를 채택하여 경영을 합리화함으로써 지방자치단체 주민에게 좀 더 넓고 향상된 기업적 서비스를 제공하는데 있었다.

공공적 수요를 충족하기 위한 활동의 효과를 특정 개인에게 분할하여 귀속시킬 수 없는 비배제성의 공공재와는 달리 제공되는 재화나 서비스의 효과를 특정 개인에게 분할하여 귀속시킬 수 있고 배제가능한 요금제적 재화나 서비스를 공급하기 위해서는 일반 행정과는 달리 지방공기업의 설립이 필요하게 되었다. 지방공기업으로 운영되는 사업은 비권력적인 서비스 행정의 일환으로 일반 행정과는 분리되어 운영될 필요가 있으며, 기업적 경영이 요청되는 행정 분야이다.

지방자치단체가 지역주민의 복리증진을 목적으로 경영하는 기업인 지방공기업은 다음과 같은 목적을 가지고 있다. 첫째, 사회적 공공소비 수단에 필요한 공익사업이어야 한다. 둘째, 급부력이 있어야 한다. 즉 당해 경비를 주로 사업경영수입으로 충당할 수 있어야 한다. 셋째, 보충성이 있어야 한다. 즉 기업적인 경영방식에 의한 것이 다른 방식에 의한 것보다 효율적이어야 한다. 넷째, 전국이 획일적으로 일정한 수준의 서비스가 요구되는 것이 아니라 그 지역특성에 따라 공급되어야 할 서비스이어야 한다.

우리나라 지방공기업의 경영형태는 크게 세가지로 나누어 설명할 수 있다. 첫째, 직접경영(지방직영기업) 형태로, 지방자치단체가 직접 사업수행을 위해 공기업특별회계를 설치 일반회계와 구분하여 독립적으로 회계를 운영하는 형태로 조직·인력은 자치단체 소속(상수도, 하수도, 공영개발, 지역개발기금 등)이다. 둘째, 간접경영(지방공사·공단) 형태로 지방자치단체가 50% 이상 출자한 독립법인으로 자치단체와 별도 독립적으로 운영되며 종사자의 신분은 민간인이다. 셋째, 제3섹터(주식회사 또는 재단법인) 형태로, 지방자치단체가 자본금 또는 재산의 50%미만을 출자, 자치단체 이외의

자와 함께 설립한 주식회사 또는 민법상 재단법인을 말한다(안용식 외, 2001: 66-78).

초기 지방공기업의 경영형태는 직접경영방식의 상수도사업에만 적용되던 것이 2007년 6월 30일 현재 367개[지방직영: 227개(상수도 108, 하수도 64, 공영개발 39, 지역개발기금 16), 간접경영: 140개(공사 43, 공단 69, 주식회사 28)]가 경영 중에 있다(행정자치부, 2007).

2.2 지방공기업 경영평가의 배경

지방공기업 경영평가는 지방공기업이 기업의 경제성과 공공복리 증대라는 경영원칙에 따라 운영하였는지를 평가하여 그 결과에 따라 필요한 조치를 강구하여야 한다는 규정(지방공기업법 제78조)에 의하여 매년(또는 격년) 경영목표의 달성도, 업무의 능률성, 공익성, 고객 서비스 등에 대하여 평가하여 공기업 경영에 있어 중앙정부나 지방자치단체로 부터의 책임을 확보하게 하려는 제도이다(감사연구원, 2006: 105).

우리나라에서 지방공기업에 대한 경영평가는 1991

년 지방공영개발사업을 대상으로 처음 실시한 후 1992년 지방상수도사업, 1993년 지방공사·공단, 1994년 하수도사업에 대한 경영평가를 실시한 이래 매년 전 지방공기업 유형에 대한 경영평가를 실시하고 있다. 법적 근거없이 대통령의 지시등에 따라 실시되던 지방공기업 경영평가는 지방공기업법 제3차 개정(1992.12.8)에서 경영평가 관련 규정을 신설하면서 체계화 되었다. 따라서 한국의 지방공기업 경영평가제도는 1993년 본격적으로 도입되었다고 할 수 있다(배용수, 2006: 29; 감사연구원, 2006: 110-111). 지방공기업 경영평가를 평가일반론에서 볼 때, 공기업의 설립목적을 토대로 기업설립 이후에 일어나는 제반과정에 대하여 사후적으로 검토하고, 그 결과를 통해 기업이 가진 문제점의 진단과 처방을 하는 일련의 활동이라고 정의할 수 있다(신렬, 2004: 139).

지방공기업의 평가주체는 크게 행정안전부, 지방공기업경영평가위원회, 지방공기업경영평가단 등이 된다. 행정안전부는 지방공기업 경영평가 총괄부서이며, 경영평가위원회는 지방공기업의 경영실적을 객관적·합리적으로 평가하기 위하여 행정안전부에 두게 되어 있다.

<표 1> 지방공기업 경영평가지표(2008년 평가)

평가범주		상수도사업	하수도사업	공사·공단
리더십/전략 (15점)	리더십	-관리층 리더십(5) -고객 및 윤리경영(5)	-관리층 리더십(5) -고객 및 윤리경영(5)	-경영층 리더십(5) -고객 및 윤리경영(5)
	전략	-중장기 경영계획(5)	-중장기 경영계획(5)	-비전/미션 및 경영계획(5)
경영시스템 (25점)	주요 사업활동	-정수처리 및 수질관리(8) -노후관로 관리(6)	-처리장시설 및 수질관리(8) -하수관로시설관리(6)	-공사/공단별로상이(10)
	경영 효율화	-조직관리(4) -인력관리(4) -재무관리(3)	-조직관리(4) -인력관리(4) -재무관리(3)	-조직관리(4) -인사관리(4) -노사관리(4) -재무관리(3)
경영성과 (60점)	주요사업 성과	-상수도보급율(3) -시설이용율(5) -유수율(8)	-시설이용률(3) -하수도보급률(7) -하수배제방식(3) -하수처리율(3)	-공사/공단별로 상이(13-14)
	고객만족 성과	-고객만족도(15)	-고객만족도(15)	-고객만족도(15)
	경영효율 성과	-영업수지비율(6) -직원1인당영업수익(4) -㎡당 총괄원가(6) -부채비율(3) -공기업정책준수(10)	-영업수지비율(7) -직원1인당영업수익(5) -㎡당 총괄원가(7) -공기업정책 준수(10)	-공기업정책 준수(10) -공사/공단별로 상이(16-17)

경영평가단은 당해 지방공기업이 제출한 경영실적 보고서, 결산보고서, 공인회계사의 회계감사보고서 및 기타 증빙서류 검토와 현장 확인 등을 토대로 평가한다.

지방공기업의 평가대상은 지방공사·공단과 지방직영 기업으로 지방공기업이 수행한 당해 연도의 모든 실적을 평가대상으로 한다. 2008년도 평가대상은 총 213개(상수도사업 60개, 하수도 33개, 지하철 7개, 공사 41개, 공단 72개)를 행정안전부(상수도 1개, 하수도 7개, 지하철 7개, 공사 25개, 공단 10개)와 사·도(2008년 평가대상 중 163개)가 나누어 평가한다고 발표하였다(행정안전부, 2008: 9). 2008년 지방공기업 경영평가지표는 2007년에 대지표체계를 4개분야(경영체계, 사업성과, 정책준수, 고객만족)에서 3개(리더십/전략, 경영시스템, 경영성과)로 개편하였다(<표 1> 참조).

2.3 지방공기업 경영품질의 개념

경영품질이라고 하면 기존의 품질관리(QM) 또는 총체적품질경영(TQM)이 진화한 것으로 이해 할 수 있다. 따라서 경영품질의 개념을 정의하기 위해서는 TQM에 대한 이해가 전제되어야 한다. TQM의 역사적 기원에 대하여, Hunt(1993)는 19세기 초까지 거슬러 올라가 일본의 Shingo와 미국의 Taylor로부터 Crosby에 이르는 연대기를 중심으로 TQM의 발달과정을 논의 하기도 하지만, 대부분의 연구자들은 TQM의 이론적 선구자로서 Deming, Juran, Ishikawa 등을 제시하고 있다(Boyne, et al, 2002; Jablonski, 1994; Cohen and Brand, 1993; Carr and Littman, 1993; Hunt, 1993; Mohanty and Lakhe, 2002; West, 1995). 또한, Zairi(2002)는 시대적 범위를 축소하여 19세기 중반을 기점으로 1960년대는 QC(Quality Control), 70년대는 QA(Quality Assurance), 80년대에는 QM(Quality Management), 그리고 1990년대 이후에 TQM(Total Quality Management)으로 전개되는 과정을 설명하고 있다(최길수 외, 2007: 156 재인용).

결국, 경영품질이라고 하면 제품과 서비스의 품질만으로 경쟁하는 시대의 품질관리나 TQM의 개념을 기반으로 경영시스템 전체의 질이 높아지는 것을 의미한다고 하겠다. 경영품질의 주체는 경영시스템이므로 경영시스템을 구성하는 모든 요소가 전부 주체이다. 즉 제품과 서비스의 품질만이 아니라 최고 경영자를 비롯한 각 사람, 각 부서, 각 사업부, 더 나아가 전체 조직의 품질이 향상되어 조직의 문화를 완전히 바꾸는 개념이다

(MAP 자문교수단, 2005: 25-27). 따라서 본 연구에서 사용하는 ‘지방공기업 경영품질’의 개념은 ‘지방공기업을 구성하고 있는 모든 경영시스템의 품질’로 정의하고자 한다. 구체적으로 지방공기업의 경영품질은 지방공기업 전반의 경영시스템 향상을 의미하기 때문에 경영시스템을 구성하고 있는 모든 요소가 주체가 될 뿐만 아니라 전체 구성원의 높은 사회적 책임을 강조하고 있다.

2.4 MBNQA 요소에 대한 실증분석

<표 2>는 지방공기업의 경영품질을 제고하는데 Malcolm Baldrige 요소가 어느정도 기여하는지에 대해 전문가들을 대상으로 조사하여 분석한 결과와 원래 Malcolm Baldrige의 척도를 비교한 것을 보여주고 있다.²⁾

Malcolm Baldrige에서 가장 중요한 요소도 평가되고 있는 사업성과의 경우, 이번 조사에서는 우선순위에 있어서 4번째를 차지하고 있다는 것이 특징이다. Malcolm Baldrige의 평가요소에서는 사업성과(45%), 리더십(12%), 그리고 평가분석·지식관리(9%) 등의 순이나, 전문가들을 대상으로 한 조사에서는 고객중심(17.2%), 리더십(17.0%), 그리고 전략기획(13.3%) 순으로 나타났다.

Malcolm Baldrige의 평가요소에 대한 중요도를 지방공기업 및 경영품질 관련 전문가들이 AHP를 통하여 분석한 결과 “고객중심(0.172), 리더십(0.170), 전략기획(0.133), 사업성과(0.106), 인적자원관리(0.087), 평가분석 및 지식관리(0.064), 그리고 프로세스관리(0.063)의 순으로 나타났다. 이러한 결과로 볼 때 지방공기업의 경영평가에서 Malcolm Baldrige 모형을 적용하고, 각 요소에 대한 가중치를 산정하는데 있어서 지방공기업 및 품질관리 전문가들이 참여한다고 한다고 가정하면 ‘고객중심’과 ‘리더십’요소에 대해 높은 가중치를 부여할 것으로 예상된다.

2) 이 평가에 참여할 전문가는 지방공기업에 관하여 학술적으로 연구하고 있는 대학교수나 연구기관의 연구원, 그리고 국회 및 지방의회의 전문위원 등 약 20명을 선정하였다. 이중 18매가 회수되었으며, 회수된 평가지는 Expert Choice 11 프로그램의 AHP를 이용하여 개별적으로 분석하여 일관성비율(CR)이 10%를 넘는 것은 제외하고 16매를 분석의 대상으로 하였다.

3. 지방공기업 경영평가와 경영품질의 통합화 방안

3.1 통합모형 설계 및 개념

지방공기업 경영평가의 통합모형은 우리나라에서 시행하고 있는 지방공기업 경영평가 지표에 MBNQA의 평가지표를 통합하여 평가를 시행함으로써 지방공기업의 경영품질을 제고시키기 위하여 설계된 것이다. <그림 1>에서 제시되고 있는 지방공기업 경영평가의 통합모형의 구성요소는 크게 지표통합 영역과 평가시행 영역으로 나누어진다.

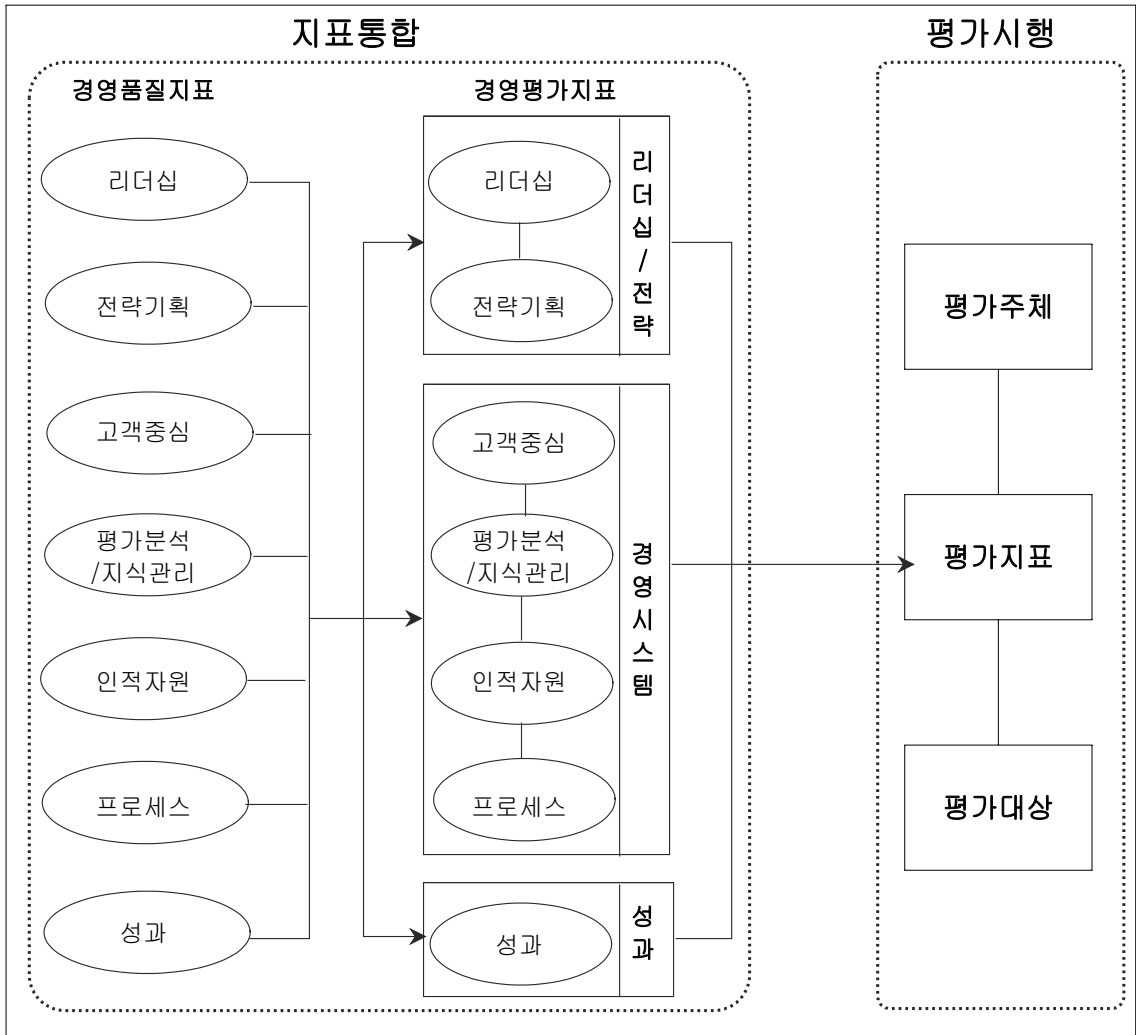
현재 지방공기업 경영평가에서의 지표체계는 행정안전부의 지방공기업경영평가위원회에서 확정한 <표 1>의 지표체계를 다루고 있다. 그러나 국가공기업의 경영평가에서 지표체계는 BSC 모델이나 말콤볼드리지 경영품질모델(MB모델)의 평가항목을 거의 대부분 수용하고 있으며, 지표체계도 이들 모델과 거의 유사하게

설계되어 있다(KDI정책대학원, 2007: 225). 이와 같은 추세로 볼 때, 멀지 않아 지방공기업의 경영평가에서도 Malcolm Baldrige의 평가체계를 적용하고자 하는 논의가 있을 것으로 기대된다.

첫째, 지표통합 영역에서는 2008년 지방공기업 경영평가시 활용할 대분류지표(리더십/전략, 경영시스템, 경영성과)에 MBNQA의 품질경영가 모형의 핵심요소(리더십, 전략기획, 고객중심, 평가분석/지식관리, 인적자원, 프로세스, 성과)를 통합하는 부분이다. 여기서 통합의 원칙은 각 평가모형들이 가지고 있는 지표의 개념정의의 비교분석하여 조정을 하여야 한다는 것이다. 이러한 관점에서 지방공기업의 경영평가지표와 MBNQA의 핵심요소의 개념을 정의하면 <표 3>과 <표 4>와 같다. 경영품질지표의 리더십과 전략기획은 경영평가지표의 리더십/전략에 통합하고, 고객중심, 평가분석/지식관리, 인적자원, 프로세스는 경영평가지표의 경영시스템 지표에 통합한다. 그리고 성과는 경영평가지표의 성과에 범위를 축소하여 통합한다.

<표 2> MBNQA의 전문가평가 결과

MB 모형		전문가평가	
핵심요소	세부요소	핵심요소	세부요소
리더십 (120)	경영진 리더십(70)	리더십 (.170)	경영진 리더십(.384)
	거버넌스·사회적책임(50)		거버넌스·사회적책임(.408)
전략기획 (85)	전략개발(40)	전략기획 (.133)	전략개발(.300)
	전략실행(45)		전략실행(.521)
고객중심 (85)	고객정보(40)	고객중심 (.172)	고객정보(.251)
	고객만족(45)		고객만족(.634)
평가분석·지식관리 (90)	성과측정·분석(45)	평가분석·지식관리 (.064)	성과측정·분석(.671)
	정보지식관리(45)		정보지식관리(.260)
인적자원관리 (85)	인사관리(45)	인적자원관리 (.087)	인사관리(.360)
	근무환경(40)		근무환경(.500)
프로세스관리 (85)	업무시스템설계(35)	프로세스관리 (.063)	업무시스템설계(.249)
	업무프로세스관리·개선(50)		업무프로세스관리·개선(.664)
성과관리 (450)	서비스 성과(70)	성과관리 (.106)	서비스 성과(.175)
	고객만족성과(70)		고객만족성과(.235)
	재무성과(70)		재무성과(.111)
	인력관리성과(70)		인력관리성과(.076)
	프로세스성과(70)		프로세스성과(.095)
	리더십성과(70)		리더십성과(.139)



<그림 1> 지방공기업 경영평가 통합모형

<표 3> 2008년 지방공기업 경영평가 지표에 대한 정의

평가범주		개념정의
리더십/전략 (15점)	리더십	관리층 리더십: 책임경영을 구현하기 위하여 경영층이 기울인 제반 노력에 대하여 평가 고객 및 윤리경영: 고객 및 윤리경영을 실현하기 위한 시스템 구축과 실제로 어떤 노력을 기울였는지를 평가
	전략	중장기 경영계획: 당해 공기업의 바람직한 미래상을 제시하기 위하여 사장이 비전과 미션을 어떻게 구축하였 으며, 당해 공기업의 설립목적에 부합하는 비전·미션을 적절하게 설정하여 추진하였는가에 대하여 평가
경영시스템 (25점)	주요 사업활동	공기업의 주요 사업 추진활동의 적정성·효율성과 사업환경 변화 및 장애요인에 대한 대응에 대하여 평가
	경영 효율화	조직관리: 공기업의 업무를 효율적으로 수행할 수 있는 조직규모와 조직구조를 가지고 있는지와, 조직관리의 적정성을 평가
		인력관리: 인적자원을 효율적으로 관리하기 위하여 인사제도, 인력운영 및 내부평가제도 등에 관하여 평가 노사관리: 공기업의 노사관계를 합리적으로 관리하기 위한 노력을 평가 재무관리: 자금계획/조달/집행/관리 등 재무구조 안정성 제고 노력, 원가절감 노력 등을 평가
경영성과 (60점)	주요사업 성과	공기업의 주요 사업별 경영성과가 계획대로 충실히 달성되었는지에 관하여 평가
	고객만족 성과	고객만족도: 당해연도 설문조사에 의한 고객평가결과와 전년 대비 개선정도를 평가
	경영효율 성과	인건비 인상률 준수, 퇴직금 누진제 폐지, 비정규직 대책 등 범정부적으로 추진하고 있는 국가정책사업 및 지방공기업 경영정책 이행실태를 평가

자료: 행정안전부(2008: 34-39, 재구성)

<표 4> 경영품질제고의 핵심요소에 대한 개념정의

<p>1. 리더십: 경영진의 방향설정 능력, 통솔력 및 혁신환경 조성, 거버넌스 및 사회적 책임감</p> <p>1.1. 경영진 리더십: 경영진의 방향설정 및 이해관계를 효과적으로 조정, 통솔력과 혁신환경 조성 능력</p> <p>1.2. 거버넌스·사회적책임: 도덕적·윤리적 사업수행과 사회공헌</p>
<p>2. 전략기획: 전략목표와 실행계획의 수립</p> <p>2.1. 전략개발: 조직의 위상과 성과를 제고하기 위한 전략목표의 수립</p> <p>2.2. 전략실행: 조직의 전략목표 구체적 실행계획으로 전환시키는 과정</p>
<p>3. 고객중심: 고객에 대한 명확한 정의 및 고객만족도 제고</p> <p>3.1. 고객정보: 고객, 고객집단 및 시장에 대한 분석을 통한 고객정의</p> <p>3.2. 고객만족: 고객만족도를 제고시켜 지속적인 충성도 유지</p>
<p>4. 평가분석·지식관리: 조직 내외에 관련된 모든 정보의 수집 및 분석, 지식자산관리</p> <p>4.1. 성과측정·분석: 조직 내외의 데이터와 정보를 이용한 성과측정 및 성과개선</p> <p>4.2. 정보지식관리: IT 웹기반을 활용한 지식자산의 축적 및 관리</p>
<p>5. 인적자원관리: 직원이 조직에 효과적으로 공헌할 수 있는 업무 및 직무설계, 근무환경 개선</p> <p>5.1. 인사관리: 높은 성과를 달성하는데 기여할 수 있는 직원의 인사관리시스템 구축</p> <p>5.2. 근무환경: 조직원들의 건강과 안전을 위한 근무환경 조성 및 개선</p>
<p>6. 프로세스관리: 핵심역량의 결정, 고객가치를 제공하기 위한 업무시스템과 주요 프로세스 설계, 이러한 주요 프로세스의 운영·관리·개선</p> <p>6.1. 업무시스템 설계: 조직의 핵심역량을 결정하고 고객가치를 제공하기 위한 업무시스템 및 주요 프로세스 설계</p> <p>6.2. 업무프로세스 관리·개선: 조직의 지속적인 성공을 위한 주요 업무 프로세스의 운영·관리·개선</p>
<p>7. 성과관리: 조직의 업무수행과 주요사업영역에 대한 조직의 성과 및 개선</p> <p>7.1. 서비스 성과: 서비스 성과에 대한 현재의 수준과 변화 추이</p> <p>7.2. 고객만족성과: 고객만족도의 현재 수준과 변화 추이, 경쟁조직의 고객만족 수준</p> <p>7.3. 재무성과: 재무성과의 현재 수준과 변화 추이</p> <p>7.4. 인력관리성과: 인적자원의 채용, 만족도, 능력개발에 대한 현재의 수준과 변화 추이</p> <p>7.5. 프로세스성과: 업무시스템 및 주요 업무프로세스 운영성과의 현재 수준 및 변화 추이</p> <p>7.6. 리더십성과: 조직의 경영진 리더십 성과(전략과 실행계획 달성의 증거, 윤리적 사업수행, 재무적 책임, 법규준수, 사회적 책임, 조직의 시민성)와 변화 추이</p>

자료: 최길수(2008: 604)

둘째, 평가시행 영역은 지방공기업 평가주체가 평가 대상에 대하여 통합된 지표를 적용하여 평가하는 부분이다. 통합지표를 적용하기 위한 운영원칙은 평가주체와 평가대상에 대하여 통합된 평가지표의 충분한 교육 훈련을 통하여 실행에 옮겨야 한다는 것이다.

3.2 지방공기업 경영평가 통합모형의 효용성

조직의 초일류 기업으로 발전하는데 있어서 성과평가와 경영품질요소의 통합화는 불가피하게 되었으며, 양자간의 통합을 통하여 얻을 수 있는 장점은 조직의 경쟁력을 향상시킬 수 있다는 것이다. 이들 양자를 통합하고자 하는 것은 조직이 지속적인 개선과 보다 나은 조직성과의 산출에 기여할 수 있기 때문이다(Kit-Fai

Pun, 2002: 760-761). 아무리 정교하게 설계된 계량 지표체계를 가지고 공정하고 객관적으로 평가를 시행했다고 할지라도 평가결과의 환류를 통하여 경영품질이 제고되지 않으면 경영평가는 경영활동에 대한 수량적 표현일 뿐이다.

지방공기업이 경영품질의 요소들을 조직에 집행하고 있다고 할지라도 평가를 동반하지 아니하면 지방공기업의 경영품질의 수준을 진단하여 개선점을 찾아낼 수가 없다. 경영품질을 높이기 위해서 가장 먼저 해야 하는 일이 측정 및 평가이다(서울 Q&I 포럼, 2001: 26). 이러한 이유에서 지방공기업의 경영평가와 경영품질평가모형이 결합되어야 하는 당위성이 있는 것이다.

지방공기업의 자율성과 책임성을 확보하기 위해 마련된 지방공기업 경영평가제도와 고객만족, 지속적인

프로세스 개선, 전 구성원의 참여를 통한 팀워크 형성 등을 강조하는 경영품질 개념이 합리적으로 통합되어 지면, 지방공기업이 초일류 경영조직으로 발전하는 초석이 될 것이다. 즉, 양자가 가지고 있는 장점 또는 효율성이 결합된다면 일종의 시너지 효과를 얻을 수 있게 되는 것이다. 이러한 차원에서 지방공기업 경영평가제도와 경영품질제도의 효용성 또는 필요성을 정리해 보면 <표 5>와 같다.

<표 5> 지방공기업 경영평가제도와 경영품질의 효용성

지방공기업 평가제도	<ul style="list-style-type: none"> - 조직의 성과를 높이고 제한된 자원을 효율적으로 사용하도록 하여 기업의 자발적인 경영개선을 유도할 수 있다. - 성과평가는 국민의 세금으로 집행하는 정책의 효과성과 그 결과에 대하여 정책결정자나 관리자가 책임을 지도록 한다. - 경영평가는 정책결정자의 의사결정의 질을 높여 준다. - 경영평가는 지방정부나 공직자의 업무성과에 대한 정보를 계량화 하여 생산·제공하여 주인(주민)-대리인(지방정부) 간의 정보 비대칭성을 시정하고 보상과 차별을 통해 실패한 대리인을 제재할 수 있게 해 준다.
경영품질	<ul style="list-style-type: none"> - 고객과 직원을 만족도를 향상시킨다. - 조직의 생산성을 향상시킨다. - 예산을 절감할 수 있다. - 직원들의 사기를 진작시킬 수 있다.

자료: 이해승(2007: 30-31); 최길수(1999: 186-187)

3.3 지방공기업 경영평가 통합모형의 쟁점

지방공기업의 경영평가에 있어서 통합모형을 적용하기 위해서는 기존 지방공기업 경영평가지표(기준)와 경영품질평가지표를 효율적으로 통합하고 검증하는 것이 가장 중요한 일이다. 현행 법제하에서 지방공기업 경영평가 기준을 설정하는 기능은 지방공기업경영평가위원회가 하도록 되어 있다(지방공기업법시행령 제68조의 2). 따라서 동위원회에 상정할 기준(안)을 누가 어떠한 기준과 방법으로 만들 것인가 하는 것이 중요한 과제이다.³⁾

3) 지방공기업의 경영평가와 관련된 주체는 행정안전부의 지방공기업경영평가위원회, 경영평가기관 등이라고 할 수 있다. 경영평가위원회는 5-7인으로 구성되며, 기능은 경영평가기준의 설정, 경영평가대상의 선정, 경영평가

우선, 통합모형의 개발을 위해서는 지방공기업 경영평가위원회 소속으로 전문가들로 구성된 가칭“기준설정전문위원회”를 두어 지표와 가중치를 산정할 수 있다. 기준설정전문위원회는 당연히 지방공기업 관련 전문가가 포함되어야 하며, 경영품질 관련 전문가의 참여 폭을 확대하여야 한다.⁴⁾ 현행 규정에 의하면 지표체계는 행정자치부 장관이 작성하도록 되어있는데(지방공기업경영평가규정 제8조), 지표를 확정하기 위해서는 전문가집단들의 검토가 선행되어야 한다. 이를 위해서는 한국표준협회의 ‘국가품질상’ 심사위원 자격을 갖는 다수의 전문가를 참여시키는 방안도 고려해 볼 수 있다. 그런데 행정안전부의 지방공기업평가위원들의 배경은 행정분야에 지나치게 편중되어 있는 것을 알 수 있다(<표 6> 참조).

<표 6> 지방공기업평가위원의 세부전공(명)

구분	구성				외부 위원의 세부전공										
	총인원	교수	회계사	연구위원	계	회계	행정	경영경제	도시	환경	부동산	토목	철도	농촌	기타
2001	66	31	15	20	42	13	10	5	4	2	2	1	1	3	1
2002	74	32	15	27	50	12	18	7	3	1	1	2	1	3	2
2003	73	44	11	18	51	10	18	9	3	2	2	1	2	1	3
2004	86	50	17	19	58	13	16	8	5	4	2	3	2	-	5
2005	79	46	15	18	64	15	22	8	6	3	3	3	2	-	2

자료: 이해승(2007: 37)

둘째, 통합모형의 지표가 갖추어야 할 요건에 대해 심층적인 선행연구가 있어야 한다. 이와 관련하여 KDI 정책대학원에서 제시한 요건을 정리해 보면 <표 7>과 같다(KDI정책대학원, 2007: 226-227).

셋째, 통합모형이 개발되고 나서는 모형의 타당성에 대한 객관적인 검증이 요구되어 진다. 검증을 할 때에는 경영평가의 대상이 되는 지방공기업들의 의견을 수렴하여야 평가 수용성을 확보할 수 있다. 따라서 새로운 모형이 개발되면 일정기간을 두고 지방공기업 포털 사이트인 클린아이(<http://www.cleaneye.go.kr>) 등을

기관의 지정, 경영평가결과에 따른 조치에 관한 사항 등을 결정하게 된다(지방공기업법시행령 제68조의 2).
4) 국가 공기업의 경우는 지표체계에 대하여 경영평가단이 검토 후 부처·기관의 의견수렴 등을 통해 지표를 매년 개선하여 공공기관운영위원회의 의결로 확정한다(기획예산처, 2007: 4).

통해 제시하고 의견수렴 과정을 거쳐야 한다.

<표 7> 경영평가지표체계의 조건

조 건	개념정의
객관성	평가지표와 평가내용 등을 평가자나 평가시점의 상황에 따라 주관적으로 해석·적용하지 않아야 한다.
효과성	지표체계가 공기업 경영평가의 목적인 공기업의 경영개선에 기여할 수 있도록 해야 한다.
안정성	평가지표와 평가내용이 지나치게 빈번하게 바뀔 경우 경영성과의 향상을 측정하고 평가하는 경영평가제도의 취지가 훼손될 수 있기 때문에 공기업의 사업구조의 조정 등 급격한 경영환경의 변화가 없는 한 지표체계의 안정성이 확보되어야 한다.
적용성	공기업의 경영환경 변화, 공기업에 대한 정책적·사회적 역할 기대 변화 등을 감안하여 지표체계를 탄력적으로 개편하는 것이 필요하다.
융통성·특수성	경영평가의 대상인 공기업의 사업성격과 사업구조 등이 서로 다르기 때문에 공기업의 특수성을 충분히 반영하는 평가지표체계가 구축되어야 한다.
일관성·보편성	다양한 공기업의 성격의 공기업을 평가하여 비교할 수 있도록 지표체계가 일관성을 갖추어야 하고, 포괄적이어야 한다.
효율성	경영평가를 위한 실적의 산출과 제시, 보고서 준비 등에 있어 공기업에게 과도한 부담과 비용을 유발하는 것을 지양하여야 한다.

하여 평가지표의 타당성을 검증하게 된다. 지표에 대한 재개념화는 지방공기업의 유형별(직영기업: 상수도·하수도, 공사: 지하철·도시개발, 공단: 시설관리·기타)에 적합하도록 하여야 할 것이다.

지방공기업 경영평가 지표체계에서 조정이 필요한 부분을 살펴보면, 우선 지방공기업 경영평가지표인 리더십/전략 범주와 경영품질모형의 리더십 및 전략기획 요소를 비교해 볼 때 공통점이 많기 때문에 큰 조정을 가하지 않고 그대로 재배치하고 지표에 대한 개념정의도 그대로 사용하도록 한다.

둘째, 경영시스템 지표는 많은 조정이 필요한 부분이다. 경영시스템 범주를 3개(고객관리시스템, 경영관리시스템, 평가분석/지식관리시스템) 중분류지표로 나누고, 중분류지표인 관리시스템은 다시 4개(인사관리, 조직관리, 업무관리, 재무관리)의 세부지표로 조정할 필요성이 있다. 기업의 경영품질이 좋고 나쁨의 기준이 모두 고객의 관점에서 평가하여야 한다는 것이 일반화되어 있음에도 불구하고 우리의 지방공기업 경영평가 지표체계에는 경영시스템에 이것을 반영하고 있지 못하기 때문이다. 또한, 경영시스템을 개선하기 위해서는 사실적 자료수집과 분석이 전제되어야 하지만 기존 평가 지표에는 이를 반영하고 있지 못하고 있다. 경영품질평가모형의 프로세스 요소는 지표에 대한 재개념화를 통해 평가에 적용하기 어려운 점이 있기 때문에 프로세스 요소를 업무관리로 대체하여 사용할 수 있다.

3.4 통합모형의 지표 및 가중치 산정

3.4.1 통합모형의 지표개발 방안

지방공기업 경영평가 통합모형은 경영평가와 경영품질을 결부시켜 지방공기업의 경영개선을 유도하고자 하는 목적을 가지고 있다. 따라서 통합모형의 핵심은 기존의 지방공기업 경영평가지표와 경영품질평가모형 사이를 조정하여 단일 평가지표를 산출하는 것이다. 지방공기업 경영평가의 새로운 지표를 개발하는데 있어서 기본적인 원칙은 지방공기업 경영평가에서 사용하고 있는 리더십/전략, 경영시스템, 그리고 경영성과 등 대분류지표체계를 근간으로 한다는 것이다. 그리고 대분류체계에 적합한 경영품질평가모형들을 재배치하고 재개념화 하는 작업이 뒤따라야 한다. 이렇게 수정된 통합지표에 대해서 바로 가중치를 부여하기 전에 전문가와 지방공기업 실무자들을 대상으로 델파이를 실시

<표 8> 지방공기업 경영평가 통합지표체계(안)

대지표	중지표	세부지표
리더십/전략	리더십 전략	관리층의 리더십 고객 및 윤리경영
		중장기 경영계획
경영시스템	경영관리시스템	고객관리시스템 고객관리
		인사관리 조직관리
		업무관리 재무관리
		평가분석/ 지식관리시스템 지식관리
경영성과	사업성과 고객만족성과 인력관리성과 재무관리성과	목표달성도 고객만족도 직원만족도 재무제표

셋째, 지방공기업 대지표 중 경영성과 범주는 그대로 유지하면서 경영품질모형의 성과범주에 포함하는 중분류 범주를 조정하여 4개(사업성과, 재무성과, 고객만족 성과, 인력관리성과)로 재편성한다. 이 대분류지표에 속하는 기존의 고객만족성과는 그대로 유지하고 경영품질평가모형에서 성과범주 중 프로세스성과와 리더십성과는 실제 평가를 수행하는 과정에서 계량적으로 측정이 곤란하므로 성과지표에서 배제시킨다(<표 8> 참조).

3.4.2 지표에 따른 가중치 산정 방안

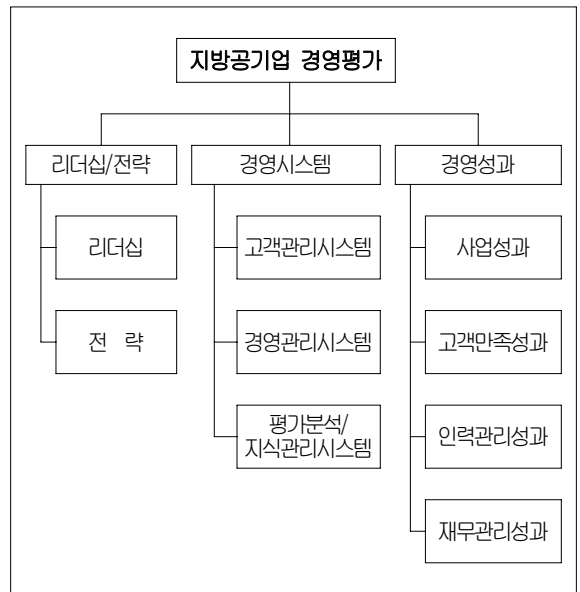
<표 7>에서 제시된 지방공기업 경영평가의 통합지표(안)를 가지고 전문가 및 실무자들의 델파이조사를 통하여 확정되고 나면, 각 지표에 대하여 부여할 가중치를 산정해야 한다. 2007년의 평가지표는 4개(경영체계: 10점, 사업성과: 55점, 정책준수: 10점, 고객만족: 25점)의 대분류 영역에서 2008년에는 3개(리더십/전략: 15점, 경영시스템: 25점, 경영성과: 60점)의 대분류 영역으로 지표체계를 개선하였다. 그러나 3개의 대분류 지표에 대한 가중치는 지방공기업의 유형에 상관없이 동일하게 적용하고 있는데, 이의 개선을 통하여 유형별 특성을 반영한 가중치를 부여할 필요가 있다.

세계적으로 유명한 말콤볼드리지의 품질평가모형의 지표체계도 변화하는 경영환경에 맞게 지속적으로 개선되고 있다. 그러나 7개의 핵심영역(리더십, 전략기획, 고객중심, 정보/분석, 인적자원, 프로세스, 성과)의 큰 틀에 대해서는 수정을 가하지 않은 상태에서 각각의 가중치만을 조정하고 있다. 이와 같은 말콤볼드리지 평가모형에서 제시하고 핵심영역의 가중치 및 척도를 분석하면 경영품질의 초점이 무엇인지 파악할 수 있다.

그러면 지방공기업 경영평가의 통합모형에서 제시되고 있는 지표들에 대한 가중치는 어떻게 산정하는 것이 바람직할 것인가. 의사결정과 가중치를 산정하는 방법으로서 가장 많이 활용되고 있는 것은 AHP(Analytic Hierarchy Process)기법이라고 할 수 있다. AHP를 이용한 가중치 부여를 위해서는 우선 구조모형을 설계하여야 한다. 구조모형을 설계하는 데는 특별한 법칙이 있는 것이 아니고, 의사결정의 종류에 달려 있다고 하겠다. 의사결정이 대안간 선택의 문제라면, 대안을 열거함으로서 하위레벨에서부터 출발할 수 있다. 그 다음 레벨은 대안을 판단하기 위한 기준으로 구성할 수 있다. 그리고 최상위 레벨은 기준의 공헌도가 갖는 중요도에 따라 비교될 수 있는 상위기준의 측면에서 단하나의 요소인 초점 또는 전체 목적으로 구성할 수 있다(조

근태 외 역, 2000: 31).

이와 같은 방법으로 지방공기업 경영평가를 위한 지표의 가중치를 구하기 위해서는 <그림 2>와 같이 모형을 설계해야 한다. 궁극적인 목적은 지방공기업의 경영평가를 시행하기 위한 지표의 가중치를 산정하는 것이기 때문에 최상위계층에 “지방공기업 경영평가”를 위치시키고, 이러한 목표를 달성하는데 기여할 수 있는 대분류지표를 바로 아래 계층에 위치시키고, 그다음에 최하위계층에는 각각의 대분류지표를 충족시킬 수 있는 중분류지표를 위치시켜 단계적으로 전문가 및 실무자들로 하여금 평가하게 하고 AHP를 이용하여 가중치를 부여 한다.



<그림 2> 평가지표의 가중치 산정을 위한 구조모형

4. 결 론

앞에서는 지방공기업의 경영평가와 전 세계적으로 가장 많이 적용되고 있는 품질평가모형인 Malcolm Baldrige를 통합하여 지방공기업 경영평가의 실용성을 확보하기 위한 방안들을 모색하였다. 이를 위하여 지방공기업의 평가제도와 경영품질의 개념을 고찰하고 품질평가모형인 Malcolm Baldrige의 기본요소와 지방공기업 경영평가지표의 통합모형을 개발하여 제시했으며, 지방공기업 통합경영평가체계 구축방안에 대하여 논의하였다.

우리나라에서는 2007년 6월 30일 현재 367개의 지

방공기업이 경영 중에 있으며 이러한 지방공기업에 대하여 경영목표의 달성도, 업무의 능률성, 공익성, 고객 서비스 등을 평가하는 지방공기업 경영평가제도가 1993년부터 시행되었다. 그러나 지방공기업 경영평가 제도는 지방공기업 전반의 경영시스템의 개선을 통하여 경영의 품질을 제고시키려는 전략으로는 연계되지 못하고 있다. 그런데 대부분의 국가에서는 조직의 국가 경쟁력을 제고하기 위한 목적으로 “경영품질대상”제도를 운영하고 있는데, 이것을 위해 일반적으로 준용하는 모델이 MBNQA(Malcolm Baldrige National Quality Award)라는 것이다. 이처럼 많은 나라에서 MBNQA의 평가기준을 채용하고 있는 이유는 이 평가모형이 상당히 체계적으로 잘 설계되어있다는 것이며 기업들이 탁월한 성과를 내는데 기여하는 부분이 많기 때문이다.

지방공기업 경영평가의 통합모형은 우리나라에서 시행하고 있는 지방공기업 경영평가지표에 MBNQA(Malcolm Baldrige National Quality Award)의 평가지표를 통합하여 평가를 시행함으로써 결과적으로 지방공기업의 경영품질의 제고로 환류시키기 위한 시도인 것이다. 즉 2008년 지방공기업 경영평가 시 활용할 대분류지표(리더십/전략, 경영시스템, 경영성과)에 MBNQA 모형의 핵심요소(리더십, 전략기획, 고객중심, 평가분석/지식관리, 인적자원, 프로세스, 성과)를 효과적으로 통합하는 것이다.

지방공기업의 경영평가에 있어서 통합모형을 적용하기 위해서는 기존 지방공기업 경영평가지표(기준)와 경영품질평가지표를 효율적으로 통합하고 검증하는 일이 선행되어야 한다. 이를 위하여 첫째로 통합모형의 개발을 위해서 전문가들로 구성된 기준설정위원회를 두어 지표와 가중치를 산정하고, 둘째로 통합모형의 지표가 갖추어야 할 요건에 대해 심층적인 선행연구가 있어야 하며, 셋째로 통합모형이 개발되고 나서는 모형의 타당성에 대한 객관적인 검증이 있어야 한다.

지방공기업 경영평가 통합모형은 경영평가와 경영품질을 결부시켜 지방공기업의 경영개선을 유도하고자 하는 목적을 가지고 있다. 따라서 지방공기업 경영평가지표체계를 조정해야 하는데, 지방공기업 경영평가지표인 리더십/전략 범주와 경영품질모형의 리더십 및 전략 기획 요소는 공통점이 많으므로 큰 조정을 가하지 않고 그대로 재배치하고 지표에 대한 개념정의도 그대로 사용하도록 한다. 그리고 경영시스템 지표는 많은 조정이 필요한 부분이다. 경영시스템 범주를 3개(고객관리시스템, 경영관리시스템, 평가분석/지식관리시스템)의 중분

류지표로 나누고, 중분류지표인 관리시스템은 다시 4개(인사관리, 조직관리, 업무관리, 재무관리)의 세부지표로 조정할 필요성이 있다. 또한, 지방공기업 대지표 중 경영성과 범주는 그대로 유지하면서 경영품질모형의 성과범주에 포함하는 중분류 범주를 조정하여 4개(사업성과, 재무성과, 고객만족성과, 인력관리성과)로 재편성할 필요가 있으며, 기존의 고객만족성과는 그대로 유지하고 경영품질평가모형에서 성과범주 중 프로세스성과와 리더십성과는 실제 평가를 수행하는 과정에서 계량적인 측정이 곤란하므로 성과지표에서 배제시킨다. 이러한 과정을 통하여 지표가 선정되면 AHP(Analytic Hierarchy Process)기법을 이용하여 지표들에 대한 가중치를 산정하도록 한다.

본 연구는 지방공기업의 경영평가에 있어서 Malcolm Baldrige 모형의 적용을 통하여 지방공기업의 경영품질 개선에 기여하려는 목적으로 시도되었음에도 불구하고 연구가 가지는 본질적인 한계점이 있다. 가장 큰 연구의 한계점으로는 우리나라 지방공기업 중에 Malcolm Baldrige 모형을 적용하여 경영평가를 받아 본 사례가 전무하기 때문에 Malcolm Baldrige 모형이 가지는 유용성에 대해 실증적으로 검증할 수가 없었다는 것이다. 따라서 통합지표가 지방공기업의 경영품질 제고에 어떠한 영향을 미치는가 등에 대한 실증적 연구가 후속되어야 할 것이다.

참고문헌

- [1] 감사연구원(2006), 「지방공기업 경영 및 평가제도 개선방안 연구」.
- [2] 기획예산처(2007), 공공기관경영평가제도 혁신방안(시안).
- [3] 문재영 외(2006), “한국 국가품질상(KNQA)의 효과성 측정을 위한 측정도구 개발”, 「품질경영학회지」, 34권, 2호, pp. 22-32.
- [4] 배용수(2006), “지방공기업 평가제도의 개선방향”, 「지방재정」, 142호, pp. 25-39.
- [5] 서울 Q&I 포럼(2001), 「말콤볼드리지」, (주)한연.
- [6] 신렬(2004), “지방공기업 평가제도에 대한 재검토”, 「한국행정연구」, 13권, 3호, pp. 136-168.
- [7] 신렬(2006), “지방공기업 평가제도의 개선 방안”, 「평가리뷰」, 2호, pp. 48-75.
- [8] 안용식, 원구환(2001), 「지방공기업론」, 대명출판사.
- [9] MAP 자문교수단(2005), 「말콤볼드리지 성공법칙」, 김영사.
- [10] 원구환(2007), “지방공기업 경영혁신방안의 정책적 우

- 선순위: 조직인사관리분야를 중심으로”, 「한국지방공기업학회보」, 3권, 2호, pp. 25-47.
- [11] 이혜승(2007), “지방공기업 경영평가제도의 쟁점과 향후 과제”, 「평가리뷰」, 7호, pp. 28-53.
- [12] 조근태 외(2005), 「계층분석적 의사결정」, 서울: 동원출판사.
- [13] 조근태 외 역(2000), 「리더를 위한 의사결정」, 서울: 동원출판사.
- [14] 최길수(1999), “지방공기업에 있어서 TQM의 성공요인에 관한 연구”, 「한국행정연구」, 8권, 2호, pp. 138-202.
- [15] 최길수(2005), “지방정부에 있어서 정책품질관리제도의 집행전략과 도구에 관한 연구”, 「지방행정연구」, 19권, 3호, pp. 245-274.
- [16] 최길수(2008), “지방공기업 경영품질 평가 모형에 관한 연구”, 「한국지방자치학회 2008년도 하계학술대회 자료집」, pp. 595-617.
- [17] 최길수, 지충남(2007), “지방정부 정책품질 관리 평가 체계 구축에 관한 연구”, 「지방행정연구」, 21권, 1호, pp. 153-182.
- [18] KDI정책대학원(2007), 「공기업평가 해외 사례연구」, KDI정책대학원.
- [19] 행정자치부(2007), 지방공기업 현황.
- [20] 행정안전부(2008), 2008년도 지방공기업 경영평가 실시계획.
- [21] Boyne, George A. et al.(2002), Best Value-Total Quality Management for Local Government?, *Public Money & Management*, July-September, pp. 9-16.
- [22] Carr, David K., and Ian D. Littman(1993), *Excellence in Government: Total Quality Management in the 1990s*, Coopers & Lybrand.
- [23] Cohen, Steven, and Ronald Brand(1993), *Quality Management in Government*, Jossey-Bass Publishers.
- [24] US Department of Commerce(2008), *Baldrige National Quality Program: Criteria for Performance Excellence*.
- [25] Hunt, Daniel V.(1993), *Quality Management for Government*, ASQC Quality Press.
- [26] Jablonski, Joseph R.(1994), *Implementing TQM*, Technical Management Consortium, Inc.
- [27] Kit-Fai Pun(2002), Development of an Integrated Total Quality Management and Performance Measurement System for Self-Assessment: Method, *Total Quality Management*, Vol. 13. No. 6, pp. 759-777.
- [28] Lee, S.M. et al.(2003), Impact of Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria on Organizational QualityPerformance, *International Journal of Production Research*, Vol. 41, No.9, pp. 2003-2020.
- [29] Mohanty, R.P., and R.R.Lakhe(2002), *TQM in Service Sector*, Jaico Publishing House.
- [30] Standing, Gary, L. and Robbert, J. Vokurka(2003), Building Quality Strategy Content Using the Process from National and International Quality Awards, *TQM & Business Excellence*, vol. 14, No.8, pp. 913-946.
- [31] West, Jonathan P. ed.(1995), *Quality Management Today*, International City/County Management Association.
- [32] Zairi, Mohamed.(2002), Beyond TQM Implementation: the New Paradigm of TQM Sustainability, *Total Quality Management*, Vol. 13, No. 8, pp. 1161-1172.
- [33] <http://quality-foundation.co.uk>
- [34] <http://www.efqm.org/>
- [35] <http://www.jqac.com/website.nsf/new-mainpagee?openpage>
- [36] http://www.nist.gov/public_affairs/factsheet/baldfaqs.htm
- [37] <http://www.cleaneye.go.kr>