

특집

2000년을 맞는 지방공기업 경영전략

지방공기업 경영평가제도의 개선방안

김준기 / 서울대학교 행정대학원
교수

1. 들어가면서

공기업 개혁정책은 1980년대 이후 정부 재정적자와 공기업의 비효율성 문제의 확대에 따라 전세계적으로 확산되었으며 아직까지 많은 국가의 정책 우선순위에 포함되는 사안이다. 공기업의 효율성을 높이기 위한 대안 검토는 공기업 설립 때부터 발생하는 태생적인 이슈이다. 즉 공기업은 ‘주인없는 기업’ 또는 ‘복주인(double principal)’ 또는 ‘복대리인 문제(double agency problem)’ 등의 문제로 인하여 책임경영이 어렵고 경영진에 대한 모니터링이 느슨하기 때문에 운영의 비효율성이 초래된다는 것이다. 또한 이러한 과정에서 정부-공기업관계의 “탈정치화(depolicitization)”를 위한 가시적인 조치의 필요성이 강조되면서 관계 재설정을 위한 개혁프로그램이 강구되기 시작하였다.

공기업 개혁은 크게 민영화를 통한 정부기능의 근본적인 재조정과 경쟁 확대, 기업 내부지배구조의 개선 및 경영평가제도의 도입을 통한 점진적인 개혁으로 구분할 수 있다. 그러나 일부 선진국을 제외한 많은 국가의 경험에 따르면 사회·정치·경제적인 제약으로 인하여 민영화는 그 실질적인 추진이 불가능하다는

것이다. 즉 자연독점적 산업의 특성에 따른 구조적인 문제, 민영화 추진에 있어 자본시장의 제약, 특정 공기업의 높은 경제연관(economic linkage)효과, 차별 및 다국적기업에의 경제력 집중현상에 따른 인수대상기업의 부정적성, 공기업의 고용창출기능의 중요성, 불안정한 사회·정치구조 등의 이유로 인하여 민영화정책은 계획대비 저조한 실적을 보이고 있다. 이러한 과정에서 경영평가제도(경평제도)는 공기업의 성과제고 및 경영진에 대한 인센티브 부여라는 목적에서 그 중요성이 부각되고 있다.

성과계약제도 (performance contracting system)라고도 불리고 있는 경평제도는 초기에 프랑스(1970, 프로그램계약 - Program Contracting)와 영국(1976, 운영이해각서-Memorandum of Understanding)에서 도입한 이후 인도 (1986, 운영이해각서-Memorandum of Understanding), 중국(1987, 계약관리제도 - Contractual Management System), 파키스탄(1983, 시그널 제도-Signalling System), 케냐, 세네갈, 콩고, 베네주엘라, 볼리비아, 멕시코 등 많은 국가가 공기업의 관리를 위해 도입하고 있다. 한국 또한 예외가 아니어서 1984년 정부투자기관의 경평제도

의 도입 이후 지방공기업에서는 1993년부터 이 제도를 시행하고 있다.

경평제도는 경영통제제도(management control system)의 일환으로 다음과 같은 효과를 기대할 수 있다. 첫째, 경평제도는 '성과에 관한 계약을 통하여 정부와 공기업간의 관계의 재정립을 시도한다. 정부와 공기업의 역할을 명확하게 정의하고 명문화함으로써 과거 관련 정부부처에 의한 무분별한 개입에 따른 문제를 해소할 수 있으며 정부-공기업 관계의 '탈정치화' 또는 '관계의 분절화(decoupling)'를 이룰 수 있다. 이러한 과정에서 경평제도는 중복된 관련부처의 개입을 축소하고 장관들에게 명확한 법령상의 권한을 부여하고 있어 정부의 '다른' 기회주의적 개입요인을 최소화시킬 수 있다.

둘째, 경평제도는 기관의 성과평가를 통하여 공기업 경영자의 동기부여를 시도하고 있다. 경영개선의 동기를 부여하기 위하여 경영자율권은 보장하되 경영 성과에 대한 책임을 묻는 성과제도의 도입은 민간기업의 시장에 의한 평가와 유사한 시스템으로 유도하는 것이다. 여기서 중요한 점은 정부와 공기업 양당사자간의 협의를 통한 합리적인 평가방법 도출 및 평가지표의 개발 그리고 이에 따

른 합리적인 성과제도의 실행이다. 특히 공기업이 처한 사회·경제·정치적 환경, 즉 경영자들이 자율적으로 행할 수 있는 경영권의 한도를 고려하여 이들이 납득할 수 있는 평가지표의 개발은 적절한 유인동기의 부여의 측면에서 중요한 요인으로 작동하고 있다.

셋째, 경평제도는 공기업 최고 경영자의 경영목표를 명확하게 함과 동시에 해당기업의 상업적인 목적과 사회적 또는 공익적인 목적간의 차이점을 구분하려는 시도를 하고 있다. 따라서 뚜렷한 경영목표의 설정과 정보시스템과의 연계를 통하여 공기업의 핵심역량(core competence)분야에 자원을 집중할 수 있는 체계를 구축하게 된다는 것이다. 그리고 이러한 과정에서 공기업의 대리인의 목적함수는 과거 사회후생(social welfare)의 극대화라는 모호한 개념에서 평가지표에서 나타난 분명하고 측정 가능한 목적함수로 전환하게 되어 주인-대리인의 문제를 부분적으로 해소할 수 있다.

넷째, 경평제도는 정부, 노조, 그리고 경영자와 기타 이익집단들로 하여금 공기업의 역할에 대한 기대수준을 조정하도록 하기도 한다. 과거 ‘주인없는 기업’ 또는 ‘주인-대리인’문제로 인하여 발생

하는 공기업의 사회적인 역할이 정부와의 계약관계의 설정에 따라 명확한 경영 목표 추구체계로 바뀌게 되어 이해 당사자의 기대수준을 조정한다는 것이다. 또한 경평제도는 정부와 공기업간의 관계에 있어 각자의 역할분담에 따라 상호간의 이해와 신뢰를 구축하는 기능을 수행하기도 한다. 따라서 경평제도는 정부의 공기업 경영통제시스템의 간소화 또는 상호 역할에 대한 명확한 정의를 통하여 공기업이 처한 경영환경에서 발생하는 불확실성(uncertainty)과 불안정성(in-stability)을 줄일 수 있다는 것이다.

2. 지방공기업의 경영평가 제도의 내용

정부는 “지방공기업의 경영실적을 평가하여 동기를 부여하고 자율적인 경영 개선을 도모”하기 위하여 지방공기업법 제78조에 근거하여 1993년부터 경평제도를 시행하고 있다. 지방공사·공단은 매년 평가를 실시하고 있으며 지방직영기업은 매년 50%씩 평가를 실시하는 것을 원칙으로 하고 있으며, 상기에서 언급하였듯이 경영평가에 따른 동기부여를 통해 지방공기업의 경쟁력 강화를 유도한다는 목적으로 운영되고 있다. 또한

정부는 경영혁신 추진실적을 경영평가에 반영하여 경영혁신의 지속적인 추진을 유도하고 있다. 행정자치부의 경영평가 계획에 따르면 2000년에는 설립한지 1년이 경과한 69개의 지방공사·공단과 64개 지방직영기업(지방상수도사업 92개중 46개, 지방하수도사업 21개중 9개, 공영개발사업 44개중 9개)에 대한 평가가 이루어지게 된다.

경영평가추진체계를 살펴보면 행정자치부에 설치된 「지방공기업경영평가위원회」에서 경영평가등급 결정방법을 심의한 후 행정자치부 장관이 결정하여 지방자치단체의 장에게 통보하게 된다. 이러한 평가기준을 기초로 하여 정부에서 지정한 전문기관이 행자부와 합동으로 평가를 수행하며, 과거의 관행을 보면 지방공사·의료원의 경우 전국지방공사·의료원연합회, 직영기업 및 기타 지방공사·공단은 한국자치경영협회에서 역할을 수행하였다. 한편 서울시는 산하기관에 대한 평가를 독자적으로 실시하였으나 2000년부터는 부분적으로 일원화하여 타 지방공기업과 같은 체계로 평가받기로 하였다. 계약체결의 주체를 살펴보면, 지방자치단체에서 지정한 평가실시기관과 평가계약을 체결하게 되며, 평가실시기관에서 추천한 평가반을 지방자

치단체의 장이 산하 공기업의 평가반으로 위촉하여 실사를 진행한다. 평가는 이미 설정된 평가지표에 근거한 자료분석 및 현지실사를 통하여 실시된다. 이러한 과정에서 정부는 평가의 공정성을 확보할 목적으로 평가윤리강령을 제정하고 있다.

평가지표는 총 100점으로 계량지표와 비계량지표의 가중치 비중은 사업내용별 특성을 감안하여 배분하였으며 직영기업의 경우 상수도는 40(계량):60(비계량), 하수도는 35:65, 공영개발은 15:85로 구성되어 있다. 지방공사·공단의 경우 도시개발공사는 45:55, 시설관리공단은 50:50, 주차관리공단은 36:64, 지하철공사는 41:59로 구성되어 있다. 비계량지표에 대해서는 2000년도부터 제도를 개선하여 상대평가를 통해서 각 등급별 기관분포비율을 강제 배분하기로 하였다. 이에 따라 공사·공단 유형별로 5개 최종 평가등급 {가(10%)·나(25%)·다(35%)·라(20%)·마(10%)}에 의거 상대평가를 실시하고 있다.

각 공기업별 평가등급은 평가단의 자료분석 및 현지실사 작업이 종료된 이후 행정자치부 「지방공기업경영평가위원회」에서 정한 경영평가 등급결정방법에 의하여 지방자치단체에 설치된 「지

방공기업경영평가위원회』에서 부여하게 된다. 행자부 『지방공기업경영평가위원회』에서는 위원회에서 필요하다고 인정하는 경우 등급별 배분비율의 20% 범위 내에서 조정이 가능하도록 규정하고 있다.

정부는 이러한 평가등급(결과)을 임·직원의 성과연봉 및 기관성과급에 반영하고 있으며, 성과에 따라 임원의 성과연봉액을 최고 460%(기본급)에서 최저 100%에서 결정할 수 있다. 한편 직원의 성과급은 최고 260%에서 최저 100%의 수준에서 결정된다. 또한 평가자료는 경영진단대상 공기업 선정에 있어 기초자료로 활용되고 있으며, 지방공기업경영대상 수상자 선정에 참고되고 있다. 한편 경영평가보고서에 적시된 개선사항 등은 지방자치단체 및 각 공기업에서 향후 업무추진계획에 반영하여 시행하고 있다.

3. 경평제도의 개선방안

1) 일반적 개선방안

경평제도의 성공을 위한 중요한 전제 조건은 우선 정부의 공기업 자율경영에 대한 의지이며 이러한 제도의 체계적인

운영이다. 지방공기업의 자율경영과 책임경영을 위한 법규는 충분히 마련되어 있으나 현실적으로는 정부의 기회주의적인 개입으로 제대로 운영되지 못하고 있다. 그 예로 경영평가의 결과는 임직원의 성과급여(보너스)를 결정하는 데에만 사용되고 있고 경영성과에 대한 책임 추궁, 즉 경영진 교체 및 각종 인사상의 불이익과 이익을 야기하는 조치는 실시하지 못하고 있다. 따라서 정부는 경영평가방법의 신뢰성을 높이는 작업을 선행하여 제도의 합리성을 최대한 확보한 이후 이러한 결과에 따라 경영자의 ‘책임’경영제도를 명확하게 구축하여야 한다.

그리고 현재 지표개발과정에서 피평가기관의 참여는 피상적인 수준에서 이루어지고 있으며 이에 따라 평가제도에 대한 타당성과 신뢰성이 낮은 편이다. 따라서 정부는 해당 기업의 특성을 고려한 개별적인 평가제도를 구축하여야 하며 이들의 적극적인 참여와 이들과의 합리적인 협의체제를 구축하여 평가제도에 대한 합리적 ‘순응’을 이끌어 내야 할 것이다.

또한 이러한 제도가 평가의 환류(feedback)과정을 통하여 효과적으로 해당 기업의 경영전반에 긍정적인 효과

를 미치기 위해서는 기업내의 평가지표 관리체제와 경영정보시스템을 보완하여야 한다. 즉 최고관리자가 이러한 내부 관리제도를 통하여 지표를 체계적으로 관리하고 이에 따라 내부 관리자에게 적절한 동기부여를 할 수 있도록 하는 전사적 관리체제로 전환되어야 한다.

추가적으로 정부는 평가기관 및 평가 참여자의 전문성제고를 위한 조치를 실행하여야 한다. 이는 현실적인 평가비용 책정을 통하여 유능한 전문가를 평가위원으로 초빙을 할 수 있어야 하며, 또한 제도적으로 평가위원 선정을 심사할 수 있어야 할 것이다. 그리고 평가위원의 책임의식을 확보하기 위해 기관별 주필 제도를 도입하는 등 책임평가체제를 구축하여야 한다.

2) 추진체계

현행 경영평가주체는 이원화되어 있어 평가시행에 혼선을 초래하고 있다. 실제로 평가방법 및 기준설정은 행자부의 「지방공기업경영평가위원회」 심의를 거쳐 행정자치부장관이 결정하고 있으나 평가의 실행은 해당 공기업이 속한 지방자치단체의 장이 담당하고 있다. 서울시의 경우 평가등급에 따른 기관성과

급 차등폭을 이행하지 않고 있으며 이에 대한 정부의 대안은 없는 상태이다. 따라서 정부는 지방공기업법개정을 통하여 경영평가주체의 일원화방안을 강구하여야 할 것이다. 또한 경영평가 실시 기관으로 한국자치경영협회, 의료원연합회, 서울시 자체평가단 등 3개 기관이 참여하고 있어 평가체제의 일관성이 없다는 지적을 받고 있다. 이에 따라 기관 유형별 평균과 분산(variance)이 크게 차이가 나고 있는 문제를 안고 있다. 따라서 정부는 이러한 평가실시체제를 간소화할 수 있는 방안을 강구해야 할 것이다.

3) 지표체계의 개선

지표상의 문제로는 우선 기관별 특성을 충분히 반영하지 못하고 있다는 지적이 있을 수 있다. 각 기관의 경영환경과 보유하고 있는 내·외부적 자원이 각각 다르기 때문에 경영관리 및 사업관리분야에 동일한 산식과 가중치를 부여할 경우 기관의 실적을 왜곡하여 평가할 수 있기 때문이다. 따라서 정부는 각 기관의 특성을 고려하여 개별화된 지표개발을 고려해야 한다. 그리고 기관의 유형에 따라 계량 대 비계량지표의 비율이

15:85까지 확대되고 있는 바, 가급적 평가지표를 계량화하고 주관적인 평가 방식을 채택하고 있는 비계량지표를 줄일 수 있는 조치가 필요하다.

또한 현행 지표는 경영진이 통제할 수 있는 내부경영요인과 통제할 수 없는 외부적 요인을 구분하지 않고 있어 불합리하다는 평을 듣고 있다. 그 예로 정부시책 수행(공공성)에 따른 수익증감효과와 요금규제에 따른 수익상의 문제 그리고 외부환경변화에 따른 수익성 악화(유가인상) 등은 경영진이 내부적으로 통제할 수 없는 요인이므로 이러한 요인은 실적 평가에서 제외시켜야 한다.

그리고 현행 지표체계는 효율성지표를 중심으로 책임경영, 경영관리, 사업운영, 고객만족의 네 부분으로 나뉘고 있으나, 지표의 구조상의 문제로 인해 기관(경영혁신과 관련된 정부의 의도)이 의도하고 있는 전략목표와 상위 비전과의 연계가 불확실하고 경영개선 노력 및 자율경영기조의 확대를 위한 경영진의 다각적인 노력을 효과적으로 평가하지 못하고 있다. 따라서 정부는 경영진의 전략적 사고 및 기업의 우선 순위에 따른 제도개선 실적 그리고 전사적 고객관리, 재무관리의 적정성 등을 기업의 내·외부적인 경영환경을 감안하여 체계적

으로 평가할 수 있도록 지표체계를 재구성해야 할 것이다. 이를 위해서는 Kaplan과 Norton(1992)이 주창한 “균형적 성과기록표 (Balanced Score-card)” 개념의 도입을 적극 검토할 수 있다.

(1) 계량지표

계량지표의 가장 큰 문제로는 ‘중심지표의 부재’를 지적할 수 있다 (장지인 & 이정구, 1999). 현행 평가제도에는 평가목적이 명확하고 평가의 합리성이 확보된 개별 평가지표가 많이 포함되고 있다. 그러나 이러한 내용이 재정자립도, 관리비용, 노동생산성 등 단순 나열식으로 제시되고 있고 중심지표의 부재로 경영진에 뚜렷한 경영목표를 제시하지 못하고 있다. 따라서 정부는 해당 회계연도에 명확한 경영목표를 경영진에 제시할 수 있는 수익성에 기초한 경제적 부가가치(EVA: Economics Value Added) 개념 또는 생산성을 측정하는 총요소 생산성(Total Factor Productivity) 개념을 중심지표로 도입하는 것을 고려해야 할 것이다.

‘요금수준 및 관리’지표에서는 ‘요금인상·항목 등 상기에서도 언급하였듯이 공

기업의 경영관리 범위를 벗어나는 평가 항목이 존재함으로 이에 대한 시정이 필요하다. 즉 경영평가의 목적은 책임경영 체제를 확립하는 데 있으나 평가지표 중 경영자의 권한 밖의 사항에 대하여 평가를 시도할 경우 부(-)의 동기부여를 하게 되어 역효과를 내게 된다.

(2) 비계량지표

본고에서는 사업유형별 비계량지표의 세부적인 개선사안을 공기업의 수가 가장 많은 상수도사업을 중심으로 언급하기로 한다.

우선 책임경영부문에서 ‘관리자의 경영철학, 사명감 및 직원의 의식’지표는 기관평가가 아닌 기관장평가에 대한 이슈임으로 가중치를 대폭 축소 또는 폐지해야 한다. ‘경영목표 달성을 위한 관리자의 노력’부문에서는 ‘기업비전의 구체성 및 조직원 공유도’ 지표를 추가하여 공기업의 전략경영체제 확립을 유도해야 하며 ‘경영목표의 명확성과 실행계획 수립여부’를 추가하여야 한다. 또한 ‘경영성과에 대한 보상제도’는 인사 및 조직과 관련된 지표로 이전시킴과 동시에 지표의 가중치를 높여 성과제도에 대한 동기부여를 강화해야 한다. 한편 ‘경영정

보시스템의 효율성’을 추가하여 전사적인 지식경영체제를 유도할 수 있어야 한다.

‘조직관리’부문에서는 지표명을 ‘조직 및 인사관리’로 바꾸고 그 내용 또한 보강해야 한다. 첫째, 조직관리지표와 관련하여 ‘조직진단유무와 구조개편노력’은 ‘조직운영의 효과성’으로 전환하여 조직신설 및 상위직급 증설방지 및 비용 효과적 조직운영을 강조하여야 한다. 둘째, 정부의 공기업 구조조정정책에 부응하는 기관의 조직운영체제에 대해서도 평가할 수 있는 항목의 추가도 고려해야 할 것이다. 인사관리지표와 관련하여서는 ‘관리자의 인사권 확보정도’항목과 ‘인사고과제도의 비합리성 제거노력’항목을 통합하여 ‘인사관리의 공정성’으로 대체해야 한다. 그리고 ‘인력관리’지표는 ‘인사관리’지표와의 통합을 검토하여야 하는 바, 통상적으로 이러한 지표는 같은 부서에서 관리하거나 같은 기능(인사제도)을 수행하기 때문이다. 또한 ‘비공식활동의 활성화’지표는, 기관에서 비공식활동을 지원할 수는 있으나 통상적으로 직원간의 자발적인 참여를 평가하는 지표이기에 때문에 기관평가에서는 제외되어야 할 것이다. 또한 현 단계에서는 관련성이 낮은 편이나 공기업의 노·

사관계의 중요성이 강조되고 있는 점을 감안하여 노사관련기능의 적정성 및 노·사 대화창구의 제도화 등의 노력을 평가할 수 있는 새로운 지표의 개발을 관련 산업의 특성을 감안하여 검토해야 한다.

그리고 비계량부문에 추가되어야 하는 지표는 ‘인건비관리의 적정성’에 관한 것으로, 정부예산지침에 따른 인건비 조정노력, 성과급제도 도입을 위한 노력, 기타 급여성인건비 통합적 관리 노력, 퇴직금 관리의 적정성 등이 포함되어야 할 것이다.

‘자금 및 채무관리’부문에서는 ‘위험관리’항목을 신설하여 기관들의 재무관리제도의 적정성을 평가할 수 있어야 한다. 또한 ‘예산 및 회계관리’지표에서는 자본예산의 타당성에 대한 평가항목이 부재하며 이에 대한 중요성은 재무행정이론에서도 강조되고 있음으로 관련항목의 개발이 필요하다고 하겠다. 또한 ‘회계장부의 비치, 기록상태’ 항목은 ‘회계처리의 투명성’으로의 대체를 검토하여 경영의 투명성 정도를 포괄적으로 평가하도록 해야 한다.

‘고객만족’부문에서는 우선 ‘여론조사 및 대민지원’지표와 ‘주민편익증진을 위한 제도개선’지표를 통합하여 ‘고객서비스 개선노력’ 지표로 개칭하고 고객위주

의 서비스 제공여부, 현장서비스 개선여부, 고객만족도 조사여부 및 서비스제도의 개선실적 등의 항목을 추가하여 평가하도록 하여야 한다. 또한 인터넷을 통한 고객서비스의 만족도 제고를 위하여 homepage의 운영여부 및 활용도 조사에 대한 항목 신설을 검토해야 한다.

‘절수운동 전개’지표는 최근 수자원의 중요성이 부각되고 있고 또 자원의 낭비를 최소화하기 위해서라도 지표의 중요성을 강조하여 현재 3점인 가중치를 높이는 작업이 필요하다. 그리고 절수캠페인중심의 평가항목에서 연구개발을 장려할 수 있도록 추가적인 항목개발이 선행되어야 한다.

4. 결 어

경평제도 및 성과제도 도입 등을 포함한 효율성 지향적인 부분적인 개혁은 공기업이 처한 경영환경의 급격한 변화에 따라 심각한 도전에 직면하고 있다. 특히 이러한 점진적인 개선책은 여전히 정부개입의 여지를 남겨 놓고 있으며 이러한 개입은 필연적으로 공기업의 비효율적 경영으로 이어진다는 데 그 문제가 있다. 또한 기관간의 형평에 대한 정치적 고려사항이 경평제도의 효과적인 실

행을 제약하고 있어 이에 대한 개선이 필요하다고 하겠다. 경쟁지표 및 추진 체계의 개선과 더불어 정부는 이러한 제도의 중요성을 강조하고 경쟁제도가 정착될 수 있도록 정부의 확고한 의지를 보여주어야 한다. 즉 정부는 각종 개입을 최대한 자제하고 경영평가의 결과와 경영진의 인센티브와의 연계를 최대한 유도하고 엄격한 상벌주의를 통하여 책임경영환경을 구축해야 한다. 이러한 제도의 정착을 위해서 우선적으로 경쟁제도를 개선해야 하며, 정부는 개선방안을 (i) 추진체계의 개선, (ii) 지표체계의 개선, (iii) 계량지표의 개선, 그리고 (iv) 비계량지표의 개선 등으로 구분하여 본고에서 언급하고 있는 사안을 중심으로 접근해야 할 것이다.

또한 이러한 정부의 의지는 공기업 경영자의 내부유인의 변화를 위한 체계적이고 합리적인 경영평가제도의 정착 이외에, 외부 경영환경의 변화, 즉 경쟁제도, 정부-공기업관계의 근본적인 재정립과 규제제도의 개혁으로 표현되어야 한다. 또한 기업차원의 꾸준한 내부경영혁신, 책임경영환경의 조성, 민영화의 가능성 타진 등의 조치가 수반되어야 하며, 경쟁제도는 이러한 조치와 보완적인 관계를 유지할 때에 그 효과를 발휘할 수

있을 것이다.

참고문헌

- 김준기. 공기업개혁과 민영화: 정책의 부재. 『한국정책학회』, 8(1): 207-229.
- 박영범. 경영환경변화의 수용을 위한 정부투자기관 경영평가지표의 비계량 지표의 개선방안. 『공기업논총』, 10(1): 23-36.
- 장지인·이정구. 공기업 경영혁신을 위한 계량평가지표의 개선방안. 『공기업 논총』, 10(1): 37-50.
- 행정자치부·한국자치경영협회. (2000). 2000년도 지방공기업 경영평가 편람.
- 행정자치부·한국자치경영협회. (2000). 2000년도 지방공기업 경영평가 Guide.
- Chang, H-J & Singh, A. (1993). Public Enterprise in Developing Countries and Economic Efficiency. *UNCTAD Review*: 45-82.
- Kaplan, R. S. & Norton, David P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drives

- Performance. *Harvard Business Review*, January-February.
- Kim, Junki. (1996). Korean SOE Sector Reform and Privatization: Changing Managerial Incentive and the Transfer of Control Rights. *The Korea Journal of Policy Studies*, vol. XI.
- Muir, R. & Saba, J. S. (1995). *Improving State Enterprise Performance*, Technical Paper no. 306. Washington D.C.: The World Bank.
- World Bank. (1995). *Bureaucrats are Still in Business: The Economics and Politics of Government Ownership*. Washington D.C. 