

CEO 평가 가이드라인

2007. 02

한국기업지배구조개선지원센터

기업경영의 전문성, 효율성, 신속성이 요구됨에 따라 CEO의 역할이 점점 중요해지고 있다. CEO의 역량에 따라 기업이 성공하기도 하고 실패하기도 한다. 그러므로 훌륭한 CEO를 선출하고 CEO가 역량을 충분히 발휘할 수 있는 환경을 만들어 주는 것은 기업의 성공을 위해 매우 중요한 일이다.

CEO 평가가 매우 중요함에도 불구하고 이제까지 CEO 평가가 소홀히 다루어져 온 것은 사실이다. 설사 평가가 실시된다고 하여도 비공식적으로 이루어져 왔으며 평가의 주체도 이사회가 아닌 그룹의 구조조정본부와 같은 지배주주의 직접적인 영향 하에서 실시되어 왔다.

외환위기 이후 이사회는 기능이 매우 강화되어 왔는데, 자산 2조원 이상의 대규모 기업에서는 독립적인 사외이사가 이사회를 과반수를 차지하고 있고, 사외이사들도 더 이상 단순한 거수기의 역할을 벗어나 적극적으로 주주이익을 위한 목소리를 내고 있다. 따라서 CEO 평가를 위한 여러 제반 환경들이 많이 성숙되었으나, CEO 평가를 도입하고자 하는 기업들이 참고할 수 있는 원칙이나 가이드라인이 없어 담당자들이 어려움을 겪고 있다.

이에 기업지배구조개선지원센터는 CEO 평가 가이드라인을 발간하여 기업 담당자들에게 조금이나마 도움을 주고자 한다. CEO 평가는 기업이 처해있는 특수한 상황을 고려하여야 하므로 모든 기업에 적합한 구체적 기준을 제시할 수 없다. 하지만 일반적으로 CEO 평가에 적합하다고 인정되는 기본적 원칙을 중심으로 가이드라인을 제정하였고, 부록에 국내외의 경영평가 모델과 CEO 평가를 위한 평가서 샘플을 제공하여 기업 담당자들이 구체적인 내용을 참조하는데 도움이 될 수 있도록 하였다. 아무쪼록 본 가이드라인이 기업의 담당자들에게 도움을 주고 CEO 평가의 모범적 관행이 뿌리 내리는데 일조하기를 바란다.

2007년 2월

한국기업지배구조개선지원센터 원 장 남 상 구

목 차

前 文	7
-----------	---

가이드라인

I. 평가의 주체 및 평가업무의 주관	3 1
----------------------------	-----

1. 평가의 주체	3
2. 평가업무의 주관	41
3. 외부전문기관의 도움	41

II. 평가절차 및 평가주기	51
-----------------------	----

1. 평가절차	5
2. 평가주기	5

III. CEO의 역할과 책임 및 성과목표	6 1
-------------------------------	-----

1. CEO의 역할과 책임	61
2. CEO의 성과목표	61

IV. 평가지표 7

1. 기업의 장기적 가치 향상.....	7 1
2. 평가지표의 명확성, 구체성, 측정가능성	7 1
3. 평가지표의 안정성 및 계속성	8 1
4. CEO의 통제가능	8 1
5. 장·단기적 전략 목표와의 부합.....	8 1
6. 계량적 성과측정과 비계량적 성과측정	9 1
7. 주식가치 성과측정과 회계적 성과측정	9 2
8. 비교평가.....	9

V. 평가 결과의 활용 22

1. 평가결과 활용 활성화.....	22
2. 피드백을 통한 개선 추구.....	22

첨부 : 부록 1. MBNQA 평가모델	7 2
부록 2. EFQM 평가모델	8 2
부록 3. 기업의 경영성과 평가를 위한 19개 항목표	9 2
부록 4. CEO 평가서 샘플	9 3

前 文

[가이드라인 제정 배경]

한국 기업 중 이사회가 CEO에 대해 정기적이고 공식적인 평가를 실시하는 기업은 많지 않다. 설사 실시한다고 해도 형식적 평가에 그치는 경우가 많고 실질적으로 CEO의 재선임 및 보수결정 등에 활용되는 경우는 많지 않다. 그 주된 이유는 아직까지 한국에는 지배주주가 직접 경영에 참여하는 경우가 많고 전문 경영자가 CEO인 경우가 많지 않기 때문이다. 지배주주가 CEO로서 직접 경영에 참여하는 경우 CEO 평가가 활성화되기 어렵고 설사 평가가 실시된다고 하여도 그 객관성이나 실효성이 많이 약해진다. 하지만 최근 들어 전문경영자 출신의 CEO가 점점 늘어나고 있고 이사회 독립성이 점점 강화되고 있으며 사외이사의 역할도 점차 자리를 잡아가고 있다. 이렇듯 CEO 평가를 실시할 수 있는 제반 여건들이 점점 성숙되어가고 있다.

기업지배구조개선지원센터에서 CEO 평가 가이드라인을 제정한 이유는 CEO 평가 도입을 고려하고 있거나 또는 기존에 CEO 평가를 실시하고 있지만 개선이 필요한 기업에게 가이드라인을 제공하기 위해서이다. 비록 모든 기업에게 꼭 들어맞는 CEO 평가에 대한 정답은 없지만 일반적으로 기업 가치를 제고하고 기업경영의 투명성을 강화하는데 도움을 주는 것으로 인정되는 CEO 평가의 원칙들을 근거로 하여 가이드라인이 제정하였다. 기업이 CEO 평가를 실시함에 있어서 기업의 처한 독특한 상황과 현실을 고려하고 나아가 가이드라인에서 제시하는 원칙과 방향을 따른다면 CEO 평가를 실시한 소기의 목적을 달성하는데 도움이 될 수 있을 것이다.

CEO 평가는 경영환경 변화를 능동적으로 반영할 필요가 있다. CEO 평가는 기업의 궁극적 목적인 기업가치 극대화를 실현하기 위해 실시되는 하나의 수단일 뿐 궁극적인 목적은 아니다. 기업을 둘러싸고 경영환경이 변화한다면 CEO 평가는 이를 적극적으로 반영하여야 할 것이다. 본 가이드라인은 앞으로 경영환경의 변화와 시대적 요구를 적극 수용하여 필요 시 수정·보완될 것이다.

[CEO 평가의 중요성]

상법상 이사회는 기업경영에 관한 포괄적인 권한을 가지고 주요 경영의사를 결정하며 경영자의 경영 집행을 감독하도록 되어있다. 그리고 경영자는 이사회에 경영의사 결정에 따라 경영 집행을 담당하고 경영 집행에 대해서는 이사회에 감독을 받도록 되어있다. 하지만 기업의 규모가 거대해지고 기술개발이 급진전됨에 따라 기업경영의 효율화, 전문화가 요구되고 신속한 의사결정이 필요하게 되었다. 이러한 경영환경의 변화는 경영자의 역할을 이사회에 경영의사 결정에 따라 단순히 집행을 담당하는 집행기관에서 사실상 경영의사를 결정하는 의사결정기관으로 확대시켰다. 이로 인해 이제 이사회에 주된 기능이 경영의사의 결정에서 경영진에 대한 감시·감독 기능으로 변화되었다.

통제 받지 않는 권력이 부패하듯이 경영진에 대한 감시와 감독이 미약하게 되면 경영진은 기업의 이익보다도 경영자 자신의 이익을 극대화하기 위해 노력한다. 그러므로 기업의 장기적 이익 극대화와 주주 이익 극대화를 달성하기 위해서는 경영진에 대한 철저한 감독과 통제가 필요하다.

이사회가 경영진을 감독하기 위해서는 경영진에 대한 평가가 선행되어야 한다. 경영진에 대한 경영성과를 평가하고 이를 근거로 하여 보수를 결정하고 재선임 여부를 결정함으로써 직·간접적으로 경영진을 감독하고 통제한다. 경영진에 대한 평가에서 가장 핵심적인 것은 CEO에 대한 평가다. CEO는 기업을 대표하고 기업 운영에 대한 최종 책임을 지는 가장 중요한 직책이다. 또한 CEO외의 경영진은 CEO에 의해 직·간접적인 평가를 받고 통제를 받지만 CEO를 종합적이고 체계적으로 평가하고 통제할 수 있는 기관은 실질적으로 이사회가 유일하기 때문이다.

[핵심가치]

본 가이드라인은 일반적으로 CEO 평가를 위해 요구되는 원칙과 방향을 제시하고 있다. 하지만 CEO 평가도 기업의 목적을 달성하기 위한 하나의 수단에 불과하므로 CEO 평가의 최종 목표는 기업의 궁극적 목적 달성에 있다고 할 수 있다. 본 가이드라인은 기업의 궁극적 목적을 고려하여 아래에서 열거하는 기업의 핵심가치를 제고하고자 제정되었다.

- 주주가치 극대화
- 기업의 장기적 가치 제고
- 합리적 의사결정과 경영 투명성 제고
- CEO의 책임경영 강화
- 이사회 독립성 및 감독기능 강화

[CEO 평가의 기본원칙]

본 가이드라인은 기업의 궁극적 목적을 달성하기 위한 핵심가치 외에 평가라는 특성을 고려하여 제정되었다. 아래에 열거하는 기본원칙들은 본 가이드라인이 평가라는 특성을 고려하고 기본으로 삼고 있는 원칙이다.

- 평가의 목표, 절차, 기준의 명확화
- 평가의 객관성과 공정성 확보
- 평가의 독립성과 신뢰성 강화
- 평가의 안정성과 연속성 유지
- 평가의 실효성 제고

가이드라인



I. 평가의 주체 및 평가업무의 주관

1. 평가의 주체

- ▶ 가이드라인 : CEO 평가의 주체는 이사회이며 이사회는 CEO 평가를 통해 직 · 간접적으로 CEO를 감독하고 견제하여야 한다.
- ▶ 가이드라인 : 평가의 공정성과 신뢰성을 위해서 평가는 익명으로 실시하는 것이 바람직하다.

기업지배구조 모범규준은 이사회는 주요 기능으로 경영진의 임면 및 경영진에 대한 감독, 경영성과의 평가와 보상수준의 결의를 명시하고 있다. 즉 이사회는 경영진의 경영활동 내용을 공정하게 평가하고 그 평가결과를 보수 및 연임 결정에 적절하게 반영하여야 한다. 그리고 경영활동의 평가와 평가결과의 활용을 통해 직 · 간접적으로 경영진을 감독하여야 한다. 이러한 이사회 활동을 위해서는 경영진에 대한 평가가 가장 선행되어야 하는데 공정하고 객관적인 평가 없이는 공정한 재선임 결정이나 적절한 보상이 불가능하기 때문이다.

특히 CEO에 대한 이사회는 경영진 평가에서 가장 중요한 핵심이다. 왜냐하면 CEO는 기업을 대표하고 기업운영에 대한 최종 책임을 지는 가장 중요한 직책이고 CEO와의 경영진은 CEO에 의해 직 · 간접적으로 평가를 받고 통제를 받지만, CEO를 종합적으로 평가하고 통제할 수 있는 기관은 실질적으로 이사회가 유일하기 때문이다. CEO는 주주총회를 통해 주주에 의해 평가를 받을 수 있지만 주주총회를 통한 주주의 평가는 정보의 부족, 시간의 제약 등의 한계로 인해 사실상 이사회에서 결정된 사항을 승인하는 정도로 한정되어 있다. 이사회는 CEO 평가 자료를 CEO 재선임 결정 및 CEO 보상결정의 중요한 자료로 활용하여야 하며 이를 통해 이사회는 CEO를 직 · 간접적으로 감독하고 견제하여야 한다. CEO 평가의 공정성과 신뢰성을 강화하기 위해서는 평가자의 익명성을 보장하는 것이 바람직하다.

2. 평가업무의 주관

- ▶ 가이드라인 : CEO 평가업무는 사외이사로만 구성된 중립적인 위원회에서 주관하여야 한다.
- ▶ 가이드라인 : CEO 평가업무를 담당하는 위원회에 소속된 사외이사는 더 높은 독립성이 요구되며 이에 대한 기준을 명확히 규정하고 공시하여야 한다.
- ▶ 가이드라인 : 위원회는 평가결과 및 분석결과를 이사회에 보고하여야 한다.

CEO에 대한 객관적이고 독립적인 평가를 위해서는 실질적으로 CEO의 영향력 하에 있는 사내기관이나 사내인사가 CEO 평가업무에 관여하는 것은 바람직하지 않다. 그러므로 모두 독립적인 사외이사들로만 구성된 중립적인 추천위원회, 보상위원회 또는 지배구조위원회에서 CEO 평가 업무를 관장 하여야 한다.

또한 CEO 평가를 담당하는 위원회는 일반적으로 사외이사들에게 요구되는 독립성보다 한층 더 높은 독립성을 갖춘 사외이사들로 구성하여야 한다. 위원회 구성원에게 필요한 독립성 기준을 위원회 규정에 명확히 규정하고 이를 공시하는 것이 바람직하다. 위원회는 평가결과 및 분석결과를 이사회에 보고하여야 한다.

3. 외부전문기관의 도움

- ▶ 가이드라인 : 위원회는 평가결과의 분석 및 취합을 위해 외부 전문기관을 선정하여 도움을 받을 수 있고 외부전문기관은 평가결과를 위원회에 직접 보고하여야 한다.

평가결과의 취합 및 분석업무를 위원회에서 담당하기 힘든 경우에 이를 외부의 전문기관에 의뢰하는 것도 좋은 방법이다. 외부 전문기관은 위원회에서 자율적으로 선정하여야 하며 외부 전문기관은 평가결과와 분석결과를 위원회에 직접 보고하여야 한다.

II. 평가절차 및 평가주기

1. 평가절차

▶ 가이드라인 : 평가를 위한 절차와 일정은 명확하게 규정하여 평가의 일관성과 안정성을 확보하여야 한다.

CEO 평가가 객관적이고 공정하기 위해서는 CEO 평가절차가 사전에 명확하게 규정되어 있어야 한다. 평가절차가 명확하지 않으면 평가의 일관성을 잃게 되고 평가의 신뢰성을 해치게 된다. 평가 절차에 대해서는 CEO와 충분한 사전 의견 교환을 거친 후 이사회에서 최종 결정하여야 하며 이에 대한 상세 내역 및 일정은 명시적으로 규정하여 평가의 일관성과 안정성을 확보하도록 하여야 한다.

2. 평가주기

▶ 가이드라인 : 평가를 매년 정기적으로 실시하여 평가의 실효성을 높여야 한다.

CEO 평가주기를 어떻게 정하느냐에 따라 CEO 평가의 성격과 운영방식이 달라질 수 있다. 매년 정기적으로 실시하는 방식과 CEO 임기를 주기로 하여 평가를 실시하는 방안이 있을 수 있다. CEO 임기를 주기로 하여 평가를 실시하게 되면 CEO 평가가 CEO 재선임 결정의 자료로 한정되어 사용되는 단점이 있다. CEO 평가를 매년 정기적으로 실시하면 CEO의 업무추진 현황과 경영능력을 매년 확인할 수 있고 기업의 장기 전략에 비추어 단기전략이 적절한지 또는 단기 전략을 수정하여야 하는지를 검증할 수 있으며 이를 통해 CEO를 직·간접적으로 감독하고 견제할 수 있다. 또한 CEO에 대한 매년의 평가 자료는 CEO의 단기 보상자료로 적극 활용할 수 있다.

Ⅲ. CEO의 역할과 책임 및 성과목표

1. CEO의 역할과 책임

▶ 가이드라인 : CEO의 역할과 책임은 명시적으로 규정하여야 한다.

CEO 평가를 위해서는 CEO 역할과 책임에 대한 명확한 기준이 전제되어야 한다. CEO 역할과 책임에 대한 명확한 기준이 없으면 사람에 따라 CEO에 대한 역할과 책임이 변하기도 하며 상황에 따라 CEO 직무에 대한 자의적이고 편의적인 해석을 낳기도 한다. CEO 역할과 책임에 대한 통일되지 않은 기준은 CEO 평가의 객관성과 신뢰성을 해치게 되므로 CEO 역할과 책임에 대한 명확한 기준이 확립되어야 한다. CEO의 역할과 책임은 CEO와 이사회간의 충분한 의견 교환 후 결정하고 명시적으로 규정하는 것이 바람직하다.

2. CEO의 성과목표

▶ 가이드라인 : 이사회와 CEO는 긴밀한 협의를 통해 CEO의 장기적 성과 목표를 설정하고 매년 말 차기년도의 성과목표를 구체적으로 확정하여야 한다.

▶ 가이드라인 : 평가지표는 성과목표와 연계하여 설계하여야 한다.

▶ 가이드라인 : 성과목표 설정 시 성과달성과 관련한 인센티브도 함께 설계하는 것이 효과적이다.

성과 향상을 위해서 구체적인 성과목표는 반드시 필요하다. 구체적 목표는 동기를 유발하는 동시에 목표 달성을 위해 매진하도록 한다. 성과목표는 객관성 있고 계량화가 가능한 것일수록 좋으며, 주주들의 부의 창출에 기여하는 것이어야 한다. 이사회와 CEO는 긴밀한 협의를 통해 기업의 경영환경, 소유구조 등을 반영한 장기적 성과목표를 설정하여야 하고 매년 말 차기년도의 성과목표를 구체적으로 확정하여야 한다.

평가지표는 성과목표와 연계하여 설계하여야 평가의 효율성을 높일 수 있으며 성과목표 설정 시 성과목표 달성과 관련한 인센티브도 함께 설계하는 것이 효과적이다.

IV. 평가지표

1. 기업의 장기적 가치 향상

- ▶ 가이드라인 : 평가지표는 기업의 장기적 가치 향상에 큰 비중을 두어 설계하여야 한다.
- ▶ 가이드라인 : CEO 보상체계는 주식과 연계된 장기적 성과급에 큰 비중을 두어 설계하여야 한다.

기업의 궁극적 목적은 기업의 가치 극대화이다. 기업은 기업의 장기적 가치가 현재 가치에 반영되지 않은 경우라도 장기적 가치 증대에 힘써야 한다. 따라서 CEO 평가지표는 기업의 단기적 가치 향상에 치우치지 않고 CEO가 긴 안목과 시야를 가지고 기업의 장기적 성과 달성에 큰 비중을 두고 기업을 경영하도록 설계하여야 한다. 또한 CEO 보상체계도 주식과 연계된 장기적 성과급에 큰 비중을 두어 설계하는 것이 필요하다.

2. 평가지표의 명확성, 구체성, 측정가능성

- ▶ 가이드라인 : 평가지표는 명확하고 구체적이며 측정가능 한 것이어야 한다.

평가의 객관성과 신뢰성을 높이기 위해서 평가지표는 명확하고 구체적이며 측정가능한 것이어야 한다. 평가지표가 명확하지 않으면 평가자의 편의에 따라 자의적인 평가가 이루어 질 수 있고 구체적이지 않으면 평가지표에 대한 다의적인 해석이 가능하여 일관되지 않은 평가가 이루어질 수 있다. 또한 평가 지표가 측정가능하지 않으면 평가의 신뢰성이 훼손된다. 이사회는 평가지표를 확정할 때에 평가지표의 명확성, 구체성, 측정가능성을 충분히 고려하여야 한다.

3. 평가지표의 안정성 및 계속성

▶ 가이드라인 : 평가지표는 안정성과 계속성을 유지하여 평가기간 별 경영성과와 개선정도가 비교 가능해야 한다.

CEO 평가지표는 안정적이고 계속성을 유지하는 것이 바람직하다. 평가지표가 자주 바뀌게 되면 평가의 안정성과 신뢰성을 해치게 되고 평가기간별 경영성과와 개선정도에 대한 비교가 불가능하게 되어 평가의 실효성을 떨어뜨릴 수 있다. 평가지표가 일관성을 가지고 지속 유지되는 것이 바람직하지만 평가지표가 성과를 공정하고 객관적으로 측정하지 못하는 경우 이에 대한 수정은 불가피하다. 평가지표의 수정은 신중을 기하여야 하며 사전에 이사회의 충분한 토의와 검토가 있어야 한다.

4. CEO의 통제가능

▶ 가이드라인 : 평가지표는 CEO가 통제할 수 있는 성과를 측정할 수 있어야 한다.

CEO 평가지표는 CEO가 통제할 수 있는 성과를 측정하기에 적절하고 적합한 것이어야 한다. 평가지표가 CEO 성과와 관련이 없거나 CEO가 관리 또는 통제할 수 없는 외부적 요인까지 포함하게 되면 평가의 공정성에 대한 문제가 제기될 수 있고 평가의 신뢰성을 해치게 된다. 이사회는 평가 지표를 확정할 때 평가지표가 CEO에게 책임을 물을 수 있는 성과와 관련이 있는지를 면밀히 검토하여야 한다.

5. 장·단기적 전략 목표와의 부합

▶ 가이드라인 : 평가지표는 기업의 장·단기적 전략 목표에 부합하여야 한다.

기업의 궁극적 목적은 기업의 가치 극대화를 달성하는 것이다. 기업 가치 극대화를 위해서 기업은 장·단기적 전략을 세우고 업무를 추진한다. 명확한 방향과 구체적인 계획이 없는 조직은 효율적으로 업무를 수행할 수 없다. CEO 평가는 기업의 목적달

성을 위한 장·단기적 전략이 기업이 처해있는 상황에 적절한가를 점검하고 이러한 장·단기적 전략들이 잘 수행되고 있는지 확인하는 작업이다. 또한 평가를 통해 기업의 전략상 또는 전략수행 중 문제점이 발견되면 이를 수정하고 개선하기 위한 과정이라고 할 수 있다. 그러므로 기업의 장·단기적 전략 목표를 무시한 평가지표는 평가의 실효성을 약화시키고 평가를 요식적인 행위로 전락시킬 수 있다.

6. 계량적 성과측정과 비계량적 성과측정

▶ 가이드라인 : 계량과 비계량 평가지표간의 구성에 있어 계량적 성과측정에 중점을 두는 것이 바람직하다. 비계량적 성과측정은 계량적 성과측정의 한계를 보완하는 수준이어야 효과적이다.

CEO의 성과지표에는 재무적 성과, 주식가치 등과 같은 계량적인 성과지표가 있고 전략, 리더쉽, 이사회와의 관계, 경영자 육성 및 후계자 계획, 이해관계자와의 관계, 명성 등과 같은 비계량적 성과지표가 있다. 계량적 성과지표는 측정이 쉽고 객관적이고 공정하다는 장점이 있다. 그러나 비교적 단기실적에 초점이 맞추어져 있어 CEO가 단기성과에 치중할 수 있는 단점이 있다. 이에 비해 비계량적 성과지표는 장기적 관점에서 CEO의 경영능력을 평가하게 되므로 CEO가 장기적 관점에서 안정적으로 경영할 수 있게 한다는 장점이 있다. 그러나 비계량적 성과지표는 평가자의 주관이 많이 개입될 여지가 있고 정확한 측정이 어려워 평가의 객관성과 공정성을 해칠 수 있다.

증권시장이 비효율적인 측면이 있어 주가가 기업의 장기적 가치를 즉시 반영하지 못하지만 시차를 두고 기업의 장기적 가치를 반영한다고 할 수 있다. 주식가치를 평가지표로 잘 활용한다면 계량적 평가지표를 이용하여도 단기적 관점에서 CEO를 평가한다는 단점을 상당 분 극복할 수 있다. 특히 인간적 관계를 중시하는 한국사회의 특성상 비계량적 평가지표에 대한 객관적이고 공정한 평가를 기대하기란 쉽지 않다. 그러므로 계량적 성과측정에 중점을 두는 비계량적 성과측정으로 계량적 성과측정의 한계를 보완하는 것이 효과적이다.

7. 주식가치 성과측정과 회계적 성과측정

▶ 가이드라인 : 주식가치 성과측정 방식과 회계적 성과측정 방식 간의 구성에 있어 이들을 균형적으로 병행 사용하여 서로의 단점을 보완하는 것이 효과적이다.

기업의 성과를 측정하는 방법으로 회계적 성과측정 방식과 주식가치 성과측정 방식이 있다. 회계적 성과측정 방식은 성과를 구체적으로 측정할 수 있고 외부적 요인에 의해 영향을 받지 않는다는 장점이 있지만, 성과가 기업의 가치 증가와 연계성이 약하고 비교적 단기실적에 초점이 맞추어져 있으며 회계 처리 방법의 변경으로 기준이 되는 숫자가 왜곡될 수 있는 단점이 있다.

주식가치를 기준으로 한 성과측정 방식은 성과가 주주가치와 직접적으로 연결되고 시장에 의해 성과가 결정되어 이해상충 문제가 감소되며 회계적 성과측정 보다 기업의 장기적 가치를 더 많이 반영 한다는 장점이 있다. 하지만 주식가치 성과측정은 기업의 성과와 관계없는 시장 전체의 움직임에 의해 주식의 가치가 영향을 받을 수 있는 단점이 있다.

CEO 성과를 보다 객관적이고 공정하게 평가하기 위해서는 주식가치 성과측정 방식과 회계적 성과측정 방식을 균형적으로 병행 사용하여 서로의 단점을 보완하는 것이 효과적이다.

8. 비교평가

▶ 가이드라인 : 산업별, 규모별 유사한 경쟁기업과의 비교를 통해 평가의 객관성과 공정성을 높여야 한다.

CEO의 재무적 성과 평가에 있어 평가지표가 CEO의 관리나 통제 밖의 요소에 의해 영향을 받을 수 있는데 이는 평가의 공정성과 신뢰성을 침해하게 된다. 예를 들어 CEO의 노력과 관계없이 거시적인 경제상황의 변화에 따라 기업성과가 달라질 수 있고, 자본시장이 불완전한 경우 주가가 기업의 성과를 제대로 반영하지 못할 수도

있다. 이러한 불합리성을 제거하기 위하여 산업 또는 기업규모를 고려한 경쟁기업과의 비교 평가를 하는 것이 바람직하다. 비교 평가를 위해서는 비교 대상기업을 선정하여야 하는데 이를 위한 기준으로는 동일 산업 또는 기술적 특성이 비슷한 기업을 선정하거나, 규모와 성과 측면에서 대등한 기업을 선정하는 방법이 있을 수 있다. 하지만 이러한 방식도 구조적으로 문제가 있는 산업의 경우 잘못된 의사결정을 유발할 수도 있다. 예를 들어 사양산업의 경우 CEO는 산업전체의 성과 보다 좋은 성과를 유지하면 높은 평가를 받지만, 결과적으로 CEO는 관련 산업 분야에서 손을 떼고 다른 산업에 진출하여야 함에도 불구하고 계속 현재 산업에 안주할 가능성이 있다. 그러므로 비교 평가를 위해서는 기업이 처해있는 상황이나 산업을 충분히 고려하여 종합적인 판단을 하여야 한다.

V. 평가 결과의 활용

1. 평가결과 활용 활성화

- ▶ 가이드라인 : 평가결과를 CEO의 재선임 결정 및 보수결정에 적극 활용하여 평가의 실효성을 높여야 한다.

CEO 평가의 실효성을 높이기 위해서는 CEO 평가 결과를 적극 활용하여야 한다. 기업 지배구조의 측면에서 경영자에 대한 감시와 견제는 감시체계와 보상체제로 이루어져 있는데 두 체계는 상호 보완적이므로 평가와 보상을 서로 연계시키는 것이 효용을 극대화하는 방법이다. 만일 CEO 평가 결과가 활용되지 않고 단순히 평가로만 그친다면 CEO 평가는 단순한 요식행위일 뿐 기업 가치향상이라는 본연의 목적을 달성할 수 없게 된다. CEO 평가결과의 가장 기본적인 활용은 CEO의 재선임 결정과 보수결정에 활용하는 것이다. CEO 재선임은 CEO의 경영성과와 리더십 등 종합적인 측면을 고려하여 결정되어야 하는데 CEO 평가는 CEO에 대한 가장 종합적이고 체계적인 평가이므로 재선임 결정의 중요한 판단 자료로 활용될 수 있다. CEO에 대한 보수는 CEO 직무수행에 대한 대가이므로 그 직무수행과 합리적인 비례관계를 유지하여야 한다. CEO 평가결과를 활용하여 CEO의 직무수행에 합당한 보수수준을 결정하여야 한다.

2. 피드백을 통한 개선 추구

- ▶ 가이드라인 : CEO 평가의 피드백은 과거에 대한 비난보다는 건설적이고 미래 지향적이어야 하며 CEO는 피드백을 적극 수용하여 경영활동 개선에 적극 활용하여야 한다.
- ▶ 가이드라인 : CEO 평가에 대한 피드백은 CEO 평가를 담당하는 중립적인 이사회 내 위원회가 담당하는 것이 바람직하다.

CEO 평가의 궁극적인 목적은 CEO의 기업에 대한 기여도를 높임으로서 기업의 경

영성과를 높이는데 있다. 평가결과를 연임 및 보수 결정의 제한적인 용도로만 활용한다면 평가의 궁극적 목표인 경영성과 향상을 충분히 달성하지 못하게 된다. CEO 평가가 중요한 이유는 평가를 통해 이사회가 CEO를 감시하고 감독하는 기능도 있지만 다른 한편으로는 평가를 통해 이사회와 CEO간의 의사소통의 기회를 가지고 CEO 경영활동 개선을 위한 피드백을 제공하는 것이라고 할 수 있다. 평가 결과에 대한 피드백은 과거에 대한 비난 보다는 미래지향적이고 건설적인 것이어야 한다. CEO는 평가에 대한 피드백을 기업전략 수립 및 직무수행에 적극적으로 반영하여 평가의 효율성을 높여야 한다. 평가결과에 대한 피드백은 CEO 평가를 담당하는 중립적인 이사회 내 위원회를 통해서 이루어지는 것이 바람직하다.

첨부 : 부록1. MBNQA 평가모델

부록2. EFQM 평가모델

부록3. 기업의 경영성과 평가를 위한 19개 항목표

부록4. CEO 평가서 샘플

부록



부록 1. MBNQA 평가모델

- MBNQA(Malcom Baldrige National Quality Award)는 1987년 레이건 행정부의 상무 장관을 지낸 Malcom Baldrige의 제안으로 미국 기업의 종합적 품질 경영(Total Quality Management: TQM)을 촉진하기 위한 목적으로 입법화됨.
- 평가기준
 - 리더쉽(125)
 - 조직의 리더쉽(85)
 - 사회적 책임 및 시민의식(40)
 - 전략계획(85)
 - 전략개발(40)
 - 전략전개(45)
 - 고객 및 시장 중시(85)
 - 고객과 시장지식(40)
 - 고객만족과 고객관계(45)
 - 정보와 분석(85)
 - 조직성과의 측정(40)
 - 조직성과의 분석(45)
 - 인적자원의 개발과 관리(85)
 - 업무시스템(35)
 - 종업원 교육, 훈련 및 개발(25)
 - 종업원 복지 및 만족(25)
 - 프로세스 관리(85)
 - 제품/서비스 프로세스(55)
 - 지원 프로세스의 관리(15)
 - 공급업체와 협력업체 프로세스의 관리(15)
 - 사업성과(450)
 - 고객만족 성과(115)
 - 재무 및 시장성과(115)
 - 인적자원관리 성과(80)
 - 공급업체 및 협력업체 성과(25)
 - 조직유효성 실적(115)

부록 2. EFQM 평가모델

- 유럽품질경영재단(The European Foundation for Quality Management : EFQM)은 유럽품질협회와 EC(European Commission)의 후원을 받아 유럽품질대상(The European Quality Award)을 제정·운영하고 있음.
- 평가기준
 - 과정지표
 - 리더쉽(10%)
 - 인력관리(9%)
 - 정책과 전략(8%)
 - 제휴 및 자원(9%)
 - 프로세스(14%)
 - 결과지표
 - 인적성과(9%)
 - 고객성과(20%)
 - 사회적 성과(6%)
 - 핵심성과결과(15%)

부록 3. 기업의 경영성과 평가를 위한 19개 항목표 (한국능률협회)

구 분	평 가 항 목	가중치(%)
수 익 성	당해연도 총자본영업이익률	12
	전년도 총자본영업이익률	4
	자기자본 경상이익률	4
	납입자본 이익률	4
	매출액 순이익률	6
안 정 성	자기자본 비율	12
	고정장기 적합률	5
	유동비율	5
	자본 장비율	5
활 동 성	총자산	3
	매출액	6
	임원/종업원총급여액	3
	총자본 회전율	4
	매출채권 회전율	4
성 장 성	당해연도 매출액 신장률	9
	전년도 매출액 신장률	3
	총자산 신장률	5
	자기자본 신장률	5
	고정자산 신장률	3

부록 4. CEO 평가서 샘플¹⁾

- 다음 항목별 설문내용에 대하여 사전에 정해진 기준을 고려하여 탁월(5), 우수(4), 보통(3), 다소 개선 필요(2), 개선 필요(1)에 표시하여 주시기 바랍니다.
- CEO 평가와 관련하여 제안사항이나 기타의견이 있으시면 하단의 의견란에 기재하여 주시기 바랍니다.

평 가 지 표	가중치	평가 점수				
		1	2	3	4	5
계량적 성과지표						
회계적 성과지표	30 %					
<div>▶ 수익성 측정 (20%)</div> <div>- EVA 증가 (선택할 수 있는 다른 지표)</div> <div>- ROA 증가</div> <div>- ROE 증가</div> <div>▶ 성장성 측정 (10%)</div> <div>- 매출증가율 (선택할 수 있는 다른 지표)</div> <div>- 총자산 증가율</div> <div>- 시장점유율</div>						

1) 본 평가 설문서 샘플은 기업의 평가문항 작성 시 도움을 주기 위해 만들었다. 개별 기업의 경영환경 및 여건을 고려하여 평가 문항을 추가하거나 삭제하고 가중치를 조절하여 평가 설문서를 작성하기 바란다.

평 가 지 표	가중치	평가 점수				
		1	2	3	4	5
주식가치 성과지표	30 %					
<p>▶ 초과수익률</p> <p>- 가중평균지수이용방법 : 해당기업 수익률-가중평균지수수익률</p> <p>* 가중평균지수 : 동일산업, 경쟁기업, 주가지수 등에 가중치 부여하여 산출 (선택할 수 있는 다른 지표)</p> <p>- 주가지수 증가율 : 해당기업 수익률-주가지수 수익률</p> <p>- 산업평균이용방법 : 해당기업 수익률-산업평균 수익률</p> <p>- 시장모형을 이용한 방법 : 해당기업 수익률-요구수익률</p>						
비계량적 성과지표						
전략	15 %					
<p>▶ 회사의 장기적 전략을 명확히 설정하였는가?</p> <p>▶ 회사의 장기적 전략을 주주, 고객, 종업원 등 이해관계자에게 명확히 전달하였는가?</p> <p>▶ 회사의 장기적 전략에 맞추어 자원을 확보하고 이를 적절히 배분 하였는가?</p> <p>▶ 회사의 단기적 전략은 장기적 전략 달성에 부합하는가?</p> <p>▶ 전략적 목표를 이정표에 따라 시의적절하게 집행하고 있는가?</p> <p>▶ 진행상황을 이사회에 정기적으로 보고하는가?</p>						
리더십	10 %					
<p>▶ 회사의 장기적 비전을 명확히 하였는가?</p> <p>▶ 회사의 장기적 비전을 임직원에게 분명하고 일관되게 전달하였는가?</p> <p>▶ 임직원에게 그 직책에 부합하는 권한을 부여하고 그에 대한 책임 관계를 명확히 하였는가?</p> <p>▶ 혁신적인 사향을 장려하고 이를 인정하며 보상하는 회사의 문화를 육성 하였는가?</p>						

평 가 지 표	가중치	평가 점수				
		1	2	3	4	5
이사회와의 관계	5 %					
▶ 이사회와 원활하게 커뮤니케이션이 이루어지는가? ▶ 회사의 중요 문제, 전략, 계획 등에 대해 이사회에 정기적으로 보고하는가? ▶ 독립적인 이사회 구성에 협조적인가? ▶ 이사들이 합리적인 의사결정을 내릴 수 있도록 회사정보와 자료를 충분히 제공하였는가? ▶ 이사회 평가의 피드백을 수용하고 부족한 점을 개선하기 위하여 노력하고 있는가?						
경영자 육성 및 후계자 계획	5 %					
▶ CEO 발굴, 육성, 승계를 위한 프로그램을 갖추고 있는가? ▶ 후임 CEO가 될 후계자 그룹을 선정하고 있는가? ▶ 후계자 그룹에 속한 경영자들에게 다양한 경영 경험을 제공하고 있는가? ▶ 후계자 그룹에 속한 경영자에 대한 모니터링을 꾸준히 하고 있는가?						
이해관계자와의 관계	5 %					
▶ 이해관계자에게 회사의 비전, 장기전략 등에 관하여 적극적으로 홍보하고 있는가? ▶ 기업의 IR 활동에 적극적으로 참여하고 있는가? ▶ 주주와 원활한 커뮤니케이션을 위해 노력하고 있는가? ▶ 회사의 고객 및 납품업자와의 관계를 장기적 관점에서 원활하게 유지하고 있는가?						
<제안사항 및 기타의견>						