

[한국문화진흥주식회사]

부문	평가지표		등급	
경영전략	경영계획	경영 비전과 실행 전략	B0	
		실행력 제고 노력과 활동	B0	
	고객관리	고객관리 활동	B+	
		고객만족도	7.000	
	사회책임 경영	윤리경영 노력과 활동	A0	
	사회 책임성 제고 노력	B+		
경영관리	조직 및 인적자원 관리	조직관리의 효율성	B+	
		인적자원 및 역량 관리	B+	
	보수 및 복리후생 관리	보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성)	B+	
		총인건비 인상률	4.000	
		노사관리	B+	
	국정과제 관리	정부3.0 과제	B0	
	업무효율*	노동생산성	4.000	
재무예산관리 및 성과*	재무예산 관리	B+		
	재무예산 성과(영업이익률)*	2.414		
	계량 관리 업무비*	4.000		
주요사업	주요사업1 문예진흥 기금 조성 확대	사업추진 노력 및 집행효율성	B+	
		목표 달성도	1) 기금 조성 실적(10) 2) 연간 내장객 유치 실적(9)	6.000 8.278
	주요사업2 부대시설 운영관리 및 유휴보주활용 신규사업추진	사업추진 노력 및 집행효율성	A+	
		목표 달성도	1) 부대시설 운영실적(7)	7.000
	주요사업3* 서비스 품질 제고	사업추진 노력 및 집행효율성*	A0	
목표 달성도		1) 농약사용량 절감(4) 2) 1일 에너지 사용 절감(5)	4.000 3.157	

* 기관에 적용되는 모형(표준모형(일반, 자회사), 약식모형)에 따라 적용

종합평가결과	탁월	우수	양호	보통	미흡	아주미흡
--------	----	----	----	----	----	------

1 현 황

기관의 미션

- 골프장운영 활성화를 통한 이윤의 사회환원을 목적으로 문화예술진흥기금 조성 확대
- 기관은 미션을 3부분으로 구분하여 각각의 미션을 통한 비전과 가치를 제시하였으나 각 요소들이 적절히 연계되어 있지 못하고 도출 과정이 체계적이지 않아 보완이 필요함.

기관 현황

기관유형	기타공공기관
기 관 장	김 중 안 ('15.12.28 - '18.12.27)
설립근거	상법 제288조(영리법인)
주요사업	○ 문예진흥 기금 조성 확대 ○ 부대시설 운영관리 및 유휴부지 활용 신규사업추진 ○ 서비스품질 제고
조직 / 정원	/153명
2016 예산	7,255백만 원(국고 0원, 특별교부금 0원, 자체 7,233백만 원)

2 총 평

- 한국문화진흥주식회사는 내·외적 경영환경을 바탕으로 이를 성과지표와 연계함으로써 구체적이고 명확한 경영전략 및 목표를 수립하기 위한 노력을 기울이고 있으나 비전과 핵심가치 간의 연계성이 부족하며, 이를 뒷받침 할 수 있는 근거에 대한 제시가 미흡함
- 경영을 위한 각 사업별 인력 배분 및 배치를 효율적으로 활용하기 위한 노력을 기울였으며, 기관이 실행하려는 전략이 무엇인지 구체적으로 제시함으로써 인적자원에 대한 활용도가 높은 것으로 평가됨. 그러나 외부자원을 적절하게 활용하여, 유과기관과의 소통을 강화하고 나아가 경영과 관련 한 협업 관계를 높이는데 외부자

원을 적절하게 활용하였으나 내부 자원의 미충족 사유 및 외부자원 활용에 대한 명확한 근거가 제시되고 있지 않음

- 기관은 고객만족을 달성하기 위해 고객 의견 수립을 위한 관리체계를 수립하였으며, 온·오프라인 통합 시스템을 통해 오류의 발생 최소화 및 허위·불성실 공시 예방 등 서비스 개선을 위한 방안을 마련하고 이를 실현하고 있음. 기관의 가장 크게 개선할 점은 고객의 정보화일과 다양하게 들어오는 고객목소리, 사내에서의 고객정보관리체계, 콜센터 등의 고객관리를 하나로 통합하여 운영, 분석 및 활용 되어 지는 진정한 CRM에서 CEM(고객경험관리)으로 전환하여야 감동 경영가치를 추구할 수 있음
- 정보보안문제에 대한 인식으로 정보보안규정을 제정하는 등 경영공시 시스템의 관리를 강화하기 위한 노력을 기울였으며, 허위·불성실 공시를 사전에 예방하고 정확한 정보를 제공함으로써 서비스를 개선하기 위한 노력을 기울임. 이를 위해 사전 점검체계 및 사후 점검체계를 함께 도입하여 운영함 또한 공정한 사회적 경영과 부적절한 관행제도를 개선하기 위한 과제 발굴을 실시하고 있으나 각 세부 지침에서 공정사회와 직접적으로 관련 없는 사업들이 포함되어 이에 대한 사업 수행의 변경이 필요로 됨
- 기관은 인적자원의 역량을 강화하기 위한 교육훈련을 전년도 역량평가를 바탕으로 결과를 통한 환류 계획을 실시하고 있으나 훈련 프로그램이 매우 미비하며, 상세 프로그램의 구성 또한 외부기관에 위탁교육을 실시하여 구체적인 교육 내용이 제시 되고 있지 못하는 등 이에 대한 개선이 필요로 됨.
- 정부권고 수준의 임금피크제를 도입하여 이를 사용하는 등 근로조건을 둘러싼 제반 여건의 변화를 적절히 파악하고 이에 대한 대응을 실행하고 있으며, 정부 3.0도입을 위해 각종 항목에 대한 정보를 공개하고 정보 보안 업무를 체계화 하는 등의 대응 방안을 마련하고 이를 구체적으로 수행하고 있음
- 기관은 유동성을 반영한 중·장기적인 예산계획을 수립하였으며, 예산 계획 수립에 대한 모니터링체계를 실시하고 있음. 또한 분기별로 자금관리의 안전성을 위한 감사실시 및 재무 위험에 대한 구체적인 방안을 마련하고 이를 관리하고 있음. 예산 운영의 효율성을 위해서는 단계별·부서별 적정성을 검토하고 예산집행의 투명성을 위한 모니터링을 2단계로 실시하는 등 예산 관리 및 운영의 투명성을 위한 운영을 시행하고 있음

- 한국문화진흥주식회사는 체계적인 환경 분석을 통해 효과적인 실행과제 및 목표를 도출하였으며, 인력 및 예산을 효율적으로 활용하기 위한 노력을 기울임. 또한 사업 별 체계적인 모니터링 방법을 통해 발생하는 문제를 해결하기 위한 적절한 대응 노력을 기울임
- 주요 사업에 대한 철저한 관리를 통해 고객 만족도 향상 및 서비스 품질개선에 많은 노력을 기울였으며, 기관 설립 이후 메르스와 같은 환경 속에서 식음료와 골프 샵에서 최고 매출을 기록하는 등은 임직원 이하 전사원이 뚜렷한 목표의식을 가지고 사업을 추진한 결과로 판단됨. 그러나 기존 고객의 재방문을 유도 할 수 있는 방안의 수립이 요구됨. 기관을 재방문하는 고객창출은 기관의 경영특성 상 고객접점(MOT)에서의 관리가 가장 중요함
- 일반적으로 골프 고객들의 요구 및 불평불만처리 프로세스에 있어 캐디들의 역할이 중요한 데 몇 가지 제한점을 제시하면 고객접점에서 이루어지는 고객관리측면에서 캐디들의 권한위임의 설정이 필요한 시점임. 또한 골프가 시작되기 전 캐디들이 고객 앞에서 서비스공약이나 슬로건 개발을 통하여 고객에게 인식시키는 적극적인 시도가 필요함
- 고객 불만처리에 대한 새로운 보상체계와 규약을 제정하여 불만개선 및 재발대책에 관련하여 지표관리를 통하여 관리해야하며, 더 나아가 고객회복관리 및 고객 이탈 관리 와 같은 고개유지전략차원에서 고객과의 거래행위가 일회적 일이 아니라 지속적인 관계의 일부라는 사실과 기업 측에서 성심 성의껏 고객의 불평·불만을 듣기 위한 지속적인 노력과 의지에 기초하고 있다는 인식을 고객에게 제시하는 것도 중요함
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 한국문화진흥주식회사 기관의 2015년도 경영실적 이행결과는 “우수” 으로 평가됨

1. 경영전략

총 평

- 기관은 설립법과 정관에 근거한 설립목적은 명확히 할 필요가 있으며, 이에 근거하여 미션과 비전, 핵심가치를 도출할 필요가 있음. 특히 비전과 핵심가치는 연계선 상에서 설명되어야 하나 동일한 것이 아니므로, 비전을 토대로 기관이 추구하는 가치가 무엇인지 판단하여 핵심가치를 도출해야 할 필요가 있음. 그러나 기관은 외적 경영환경과 내적 경영여건의 변화를 반영하여 목표를 수정하고 이것을 성과지표와 연계하여 구체적이고 명확한 경영전략목표와 전략과제를 수립하고, 목표달성을 위해 노력하고 있음
- 기관은 실행전략을 추진하기 위해 필요한 인적자원 및 예산자원을 적절히 배분하고, 조직을 운영하는 과정 속에서 외부기관들과 협업을 통해 효율적으로 경영해나가고 있음. 그러나 전략과제가 상황에 따라 상이한 부분이 있어 전략과제를 명확히 하고, 일관성을 유지할 필요가 있으며, 이러한 실행전략을 수행해나가는 데, 내부(조직, 인력, 예산)자원과 외부자원(유관기관과의 협업, 외적 자원)을 어떻게 활용하고 있는지 상호관련지어 설명할 필요가 있음
- 기관은 다양한 고객들의 의견을 수렴하기 위한 다각적인 채널을 구축하고 있지는 않으나, 현재 기관에서 운영하고 있는 온·오프라인 통합시스템을 통해 가치구매고객들의 의견을 수렴하고 체계적으로 관리하기 위해 노력하고 있음. 또한 VOC 관리체계를 갖추고, 고객의 의견을 수렴하여 현관서비스, 식음서비스 등 고객의 의견을 반영하여 경영을 개선하기 위해 노력하고 있으며, 조직으로 서비스향상위원회, 회원운영위원회를 두고 VOC 처리 적정성에 대한 정기적인 모니터링을 실시하고 있음
- 기관은 윤리경영 실현을 위해 경영공시 체계를 갖추고, 상시적으로 경영공시활동에 대한 내부모니터링 제도 및 환류시스템을 통해서 경영공시를 개선해나가고 있음. 특히 정보공개로 인해 발생할 수 있는 정보보안문제를 인식하고 정보보안규정을 제정하였음. 아울러 기관은 사회적책임성을 가지고 ‘뉴서울 나눔봉사단’이라는 전담조직을 구성하고, 예산 및 직원후원금을 확보하여 나눔을 실천하고 있음

평가지표별 평가 결과

1. 경영계획

① 경영 비전과 실행 전략(2)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	B0	1.4

- 기관은 설립법과 정관 등에 관한 규정으로부터 ‘골프장 운영 활성화를 통한 이윤의 사회환원’을 목적으로 문화예술진흥기금 조성 확대’ 라는 미션을 수립하고 이로부터 비전과 핵심가치를 도출하고 있는데, 설립법과 정관을 기반으로 기관의 설립목적 을 명확히 제시하고 있지 않음. 보고서 전체에서 설립목적과 미션을 혼동하여 사용 하고 있어 이를 명확히 제시할 필요가 있음
- 기관이 미션의 문구를 세 부분으로 구분하여 설립목적을 ‘골프장운영 활성화’, ‘이윤의 사회환원’, ‘문화예술진흥기금 조성’ 으로 제시하고 있으며, 이로부터 비 전과 핵심가치를 도출하고 있는데, 각 도출된 내용이 적절히 연계되어 있지 못하고 도출 과정이 체계적이지 않아 보완이 필요함. 예를 들어 골프장 운영을 활성화한다 는 설립목적으로부터 고객감동서비스를, 이윤의 사회환원으로부터 자연속의 힐링필드 조성을, 문화예술진흥기금 조성으로부터 고부가가치 창출이라는 비전을 도출하고 있음. 또한 비전으로부터 핵심가치를 도출하고 있는데, 비전과 핵심가치가 거의 동일 하여(동어반복) 핵심가치에 대해서 기관은 재고해볼 필요가 있음
- 기관은 변화하는 경영환경 속에서 새롭게 변화하고 대응하기 위해 중장기 3대 경영 목표(문예진흥기금 60억원 달성, 연간 내장고객 17만명 달성, 고객만족도 95점 수준) 를 세워 목표달성을 위해 노력하고 있음. 그러나 이러한 목표를 제시하기 위해서는 구체적인 현재 기관의 상태에 대한 진단과 이러한 목표설정을 하게 된 근거가 구체 적으로 제시될 필요가 있음
- 경영여건을 반영하여 목표를 수정하고 이것을 성과지표와 연계하여 4대 경영전략목 표를 수립하고 있으며, 이 목표에 따라 19개 전략과제를 설정하고, 이에 맞추어 28개 하위 세부과제를 구체적으로 설정하고 목표달성을 위해 노력하고 있음. 그러나 전략 목표에 따라 전략과제를 배치하는데 있어서 일관성, 체계성, 구체성 측면에서 보완이 필요하며, 각 전략목표와 과제에 따라 조직, 인력, 예산의 자원배분 계획의 수립이

뒷받침될 필요가 있음

② 실행력 제고 노력과 활동(2)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	B0	1.4

- 기관은 주요사업인 ‘문예진흥기금 조성 사업’, ‘부대시설 운영관리 및 유희부지 활용 신규사업’, ‘골프장 서비스 품질제고 사업’을 추진하기 위해 각 사업별 인력, 예산(사업비), 운영부서를 배치하여 자원을 체계적으로 배분하고 효율적으로 활용하기 위해 노력하고 있음. 그러나 기관이 실행하고자 하는 전략이 무엇인지 구체적으로 제시하고, 이러한 실행전략을 추진하기 위한 인력과 예산, 조직 배치가 어떻게 이루어졌는지 설명이 보완될 필요가 있음
- 전략에 따라 인적자원을 배분하고 모니터링을 통해 관리하고 적절한 환류과정을 통해 성과를 내고 있으며, 예산자원의 배분 또한 전략별로 배분하고 모니터링과 환류 시스템을 통해 전략과제 수행단계를 관리하고 성과를 내고 있음. 그러나 인적자원과 예산자원의 배분에 있어서 전략과제의 내용이 상이하며, 앞서 기관에서 제시한 전략과제와도 부분적으로 일치하지 않는 과제들이 있어 전체적으로 일관성을 맞추어 4대 경영목표에 따른 전략과제를 일관성 있게 정리하고 제시할 필요가 있음
- 실행전략을 추진하는 과정 속에서 상급기관, 영업제휴사, 골프장업체, 공공기관 등과 같은 유관기관과 협업을 강화하고 외부자원 조달하여 적절히 활용하고 있으며, 이를 통해 유관기관과의 소통을 강화하고, 영업성적을 올렸으며, 전문성, 공익성 및 사업 추진의 근거를 확보하고 있음. 그러나 전반적인 경영에 관한 협업관계에 대한 설명으로서 이 기관이 경영목표 달성과 전략과제를 실행하는 데에 있어서 내부 자원으로 충족시킬 수 없는 부분에 대해서 외부자원을 어떻게 활용하고 있는지에 대해 적절히 연계하여 설명할 필요가 있음. 또한 모니터링 시스템을 구축하고, 모니터링 내용을 경영에 반영하려 노력하고 있으나 환류성과로서 예산의 집행내역만 기술하고 있어 성과와 목표달성도 등을 평가할 수 없어 보완이 필요함
- 기관이 당면한 현안과제를 도출하기 위해 경영환경 분석을 시도하였고, 시급성, 실현가능성, 효과성이라는 기준을 통해 당면과제들을 체계적으로 도출하였으며, 5가지 당면과제들을 해결하기 위해 기관에서는 다양한 노력을 시도하고 있음. 그러나 기관이 당면 문제를 해결하는 과정에서 부딪히게 되는 이해관계자가 누구이고, 이러한 이해관계자들의 의견을 수렴하고 설득하기 위해 어떠한 노력을 하였는지에 대한 보완이 필요하며, 특히 전체적인 2015년 기관의 사업과 노력에 대한 설명이 아닌

각 당면과제를 해결하기 위한 기관장 등 간부진의 노력에 초점을 맞추어 보완될 필요가 있음

2. 고객관리

① 고객관리 활동(3)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	3	B ⁺	2.4

- 기관은 경영이념과 연계하여 골프장 관리와 운영이라는 핵심사업을 선정하고, 경영지원, 시설관리, 코스·경기·부대시설 운영관리라는 핵심업무를 도출하고 명확히 하고 있음. 이러한 핵심업무에 따른 대상고객을 구분하고, 이렇게 구분된 고객을 가치생산형, 가치영향형, 가치전달형, 가치구매형 고객으로 유형화하여 고객을 정의하고 이들의 기관에 대한 영향력을 명시하고 있음. 이 영향력이 무엇이고, 누구에 대한 어떠한 영향력인지에 대한 부가적인 설명이 필요함
- 기관은 가치유형에 따라 고객을 구분하고 각 특성에 따라 대응하고 관리하는 노력을 기울이고 있음. 부가적으로 네 가지 유형 중 가치구매형 고객에 대한 관리방안이 구체화될 필요성이 있으며, 가치구매형 고객이 직접 비용을 지불하고 본 기관의 가치를 이용하는 구매 고객으로서 영향력을 가장 높게 보았다면, 이 고객 유형에 대한 관리가 체계적으로 이루어질 필요가 있음
- 고객의 의견을 수렴하기 위한 관리체계를 수립하고 온·오프라인 통합시스템을 통해 체계적으로 관리하기 위해 노력하고 있음. VOC 관리체계를 갖추고, 고객의 의견을 수렴하여 현관서비스, 식음서비스 등 고객의 의견을 반영하여 경영을 개선하기 위해 노력하고 있으며, 조직으로 서비스향상위원회, 회원운영위원회를 두고 VOC 처리 적정성에 대한 정기적인 모니터링을 실시하고 있음. 그러나 기관에서 구분한 고객의 네 가지 유형 중 가치구매형 고객들의 의견을 수렴하는데 초점을 맞추고 있어, 다른 유형의 고객들의 의견수렴을 위한 방안이 마련될 필요가 있음

② 고객만족도(7)

평가방법	당해연도 만족도 점수	평점	가중치	득점(점)
고객만족지수	93.9	100	7	7.000

- 문화체육관광부 주관 ‘공공기관 고객만족도 조사’ 결과를 활용하여 전년과는 달리 향상도는 배제하고 당해 연도 고객만족지수로만 평가되었음
- ‘15년도 고객만족도 점수는 93.3점으로 전년도 91.3점과 비교하여 2.0점이 상승한 것으로 조사되었으며, 가중치 7점에 7점으로 평가함
- 서비스슬로건 제정, 고객서비스 표준화 실시, 스마트스코어 도입, 뉴서울골프장만의 특화된 서비스 발굴 등 새로운 서비스 패러다임 제공을 위한 노력이 긍정적으로 평가됨. 또한 회원제 골프장의 특성을 활용한 CRM서비스 및 캐디의 매일 1건 VOC 수집 노력 등으로 골프장 서비스 품질 제고를 위한 전사적인 노력이 점수 상승의 요인으로 판단됨. 향후 기관은 고객만족도 조사결과를 바탕으로 만족요인과 유지 및 강화 요인에 대한 세밀한 분석을 통해 서비스 품질을 유지해 나갈 필요가 있음

3. 사회책임 경영

① 윤리경영 노력과 활동(3)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	3	A0	2.7

- 기관은 국민들의 알권리와 기관의 투명한 경영을 위해 경영공시 실행체계를 수립하고 체계적으로 관리하고 있으며, 경영공시활동에 대한 내부모니터링 제도 및 환류 시스템을 두고 지속적으로 확인하고 관리하려는 노력을 기울이고 있음. 특히, 정보 공개로 인해 발생할 수 있는 다양한 정보보안문제를 인식하고 이를 해결하고자 2015년에 정보보안규정을 제정하였음
- 경영공시 시스템 관리를 강화하기 위하여 적시성, 정확성, 충실성, 접근용이성이라는 기준을 갖고 신속하고 정확한 경영공시 제도를 운영하기 위해 노력하고 있음. 이에 경영의 투명성과 신뢰성을 확보하였고, 자체점검 체크리스트 활용을 통해 오류를 최소화하였으며, 허위·불성실 공시를 예방하고, 정보관련 서비스를 개선하는 성과를 이루었음. 경영공시를 보다 충실히 이행하기 위해 사전점검 체계를 강화하고, 사후 관리체계를 구축할 필요가 있음
- 윤리경영을 실현하기 위해 중장기 전략을 수립하였으며, 이러한 전략에 맞추어 2015년 세부전략을 수립하였음. 윤리경영을 위해 경영공시 전담조직을 운영하고, 제

도 개선과 청렴교육의 강화, 전사적 윤리경영 실천 활동을 전개하는 등 다양한 실천과 노력을 하고 있음. 그러나 추진성과에 나타난 자산정리, 직급 및 호칭정리, 안전사고 예방을 위한 가드레일 보수작업은 윤리경영의 성과라고 보기 어려워 수정 및 보완이 필요함.

- 윤리경영을 실현하기 위해 중장기 계획을 수립하고, 윤리경영 인프라를 확충하고 조직개편을 하는 등 윤리경영시스템 체계화를 위해 노력하였음. 또한 내부적으로 자체 청렴도 조사를 2015년도에 최초로 실시하였으며, 모니터링 주체를 내부와 외부로 나누어 운영하고, 모니터링 결과를 환류시스템을 통해 경영에 반영하여 개선을 위해 노력하고 있음. 그러나 임직원 대상의 반부패, 청렴 교육이 전년도에 비해 임직원 1인당 교육시간은 증가하였으나 임직원의 교육참여율은 90%(2014년)에서 79%(2015년)로 감소하였음

② 사회책임성 제고노력(3)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	3	B+	2.4

- 기관의 설립목적 및 핵심업무에 부합하는 사회공헌 추진체계를 확립하고 3대 목표인 ‘소외계층 후원’, ‘지역주민 친화’, ‘나눔봉사단 운영’을 실천하기 위해 기관이 책임성을 가지고 노력하고 있음. 특히 사회책임성 활동을 문화나눔, 행복나눔, 희망나눔, 사랑나눔으로 구분하여 기관의 설립목적에 맞추어 사회사업을 다각화하고, 기관의 임직원이 적정한 인력과 예산을 배분하여 참여하고 있음
- 기관은 사회책임성을 가지고 단장과 간사 4명, 임직원으로 구성된 ‘뉴서울 나눔봉사단’이라는 전담조직을 구성하고, 예산 및 직원후원금을 확보하여 청소년, 장애인, 독거노인, 복지회관을 대상으로 나눔을 실천하고 있음. 이러한 사회책임성 활동이 지속적이고 체계적으로 이루어지기 위해서는 사회공헌 사업에 있어서 단기 및 중장기 사업계획을 수립할 필요성이 있음
- 기관에서는 찾아가는 마을 콘서트를 개최하여 지역주민들을 초청하고, 골프장 인근 마을의 통장을 초청하여 간담회를 개최하여 골프장 이미지 제고를 위해 노력하고, 지역 민원발생을 사전에 방지하고자 노력하고 있으나 민원의 발생 사전 방지를 위한 사업이 아닌 사회공헌이라는 목적 하에서 골프장 인근의 소외계층과의 나눔, 저소득층 아이들에게 골프장 실습의 기회 제공 등과 같은 기관의 특성에 맞는 사회봉사 사업을 발굴할 필요가 있음

- 기관은 공정한 사회를 위한 부적절한 관행과 제도를 개선하기 위해 자체적으로 개선, 권익위원회 등의 권고사항 이행, 타기관 우수사례 도입 등을 통해 연중 개선과제를 발굴해나가는 노력을 기울이고 있음. 그러나 기관이 발굴한 개선이 필요한 부적절한 관행과 제도 중에는 기관의 매출증대 방안, 고객 만족도 제고, 자산관리 등과 같은 공정사회와 직접적으로 관련이 없는 사업들을 포함하고 있어 수정, 보완이 필요함

II. 경영관리

총 평

- 기관은 기관의 핵심 업무를 효율적으로 수행하기 위한 조직체계를 갖추고 있으며 지속적으로 높은 성과를 거두고 있어 적절히 운영되고 있다고 판단되나 2015년에는 사업부서의 매출목표 달성을 위해 최적의 인력배치를 지향하였으나 실제로 인력배치는 경영부서의 인력이 증가하고 사업부서의 인력은 감소하였는데 이러한 인력배치가 최적의 인력배치인가에 대한 재검토가 필요하다고 여겨짐
- 인적자원의 역량강화를 위한 교육훈련의 경우 전년도의 평가 근거에 근거하여 교육의 주제를 선정하고 있으며, 교육훈련의 결과를 파악하여 관리하고 있는 점 등은 매우 높게 평가할 수 있으나, 교육훈련시간이 18시간으로, 당 기관의 특성을 고려한다 하더라도 여타의 기관에 비해 매우 낮은 수준으로 이에 대한 개선이 필요함
- 팀 업적과 개인의 역량 및 성과를 적절히 활용하여 보수체계를 구성하고 있는 점은 높이 평가할 수 있으나 여전히 성과연봉제가 3급 이상의 간부직원에 대해서만 적용되고 있다는 점과 자체성과 인센티브에서 차등을 두고는 있으나 중간 단계인 B등급의 비중이 70%로 높게 설정된 점은 개선이 필요함
- 노사 간에 합의를 통해 단체 협약에 평화의무조약을 도입한 점과 개별근로자와 경영진과의 의사소통을 위해 공식적인, 비공식적인 채널을 적극적으로 활용하여 신뢰도를 제고하고 있다는 점, 노사 간 주요 현안의 해결을 위해 외부 전문가를 적극 활용한 점 등은 안정적이 노사관계 유지를 위해 적절한 노력을 하였다고 평가되며 이러한 노력을 앞으로도 지속되어야 할 것으로 판단됨
- 재무관리와 관련하여 기관은 중장기 재무예산, 매출원가, 기금조성액, 예산 집행 등 주요 사항에 대해 적절한 모니터링 체계를 구축하여 이를 효율적으로 활용하고

있으며 그 결과 적절한 재무상태의 유지비 관리비의 절감을 달성할 수 있었다고 판단됨

평가지표별 평가 결과

1. 조직 및 인적자원 관리

① 조직관리의 효율성(2)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	B ⁺	1.6

- 2013년 핵심 업무와 연계한 부서 편재를 유지하고 있으며 높은 성과도 지속하고 있음. 특히 효율적 조직 운영을 위해 5팀 실체계가 적절히 배분되어 있으며, 인원도 합리적으로 배치되고 있다고 판단됨. 단, 사업부서의 업무를 강조하면서 인원배치는 2014년에 비해 사업부서의 인원수나 비중 모두가 감소하고 있는 점 등은 개선이 필요하다고 판단됨
- 성과관리는 직군별로 직무를 분류하고 PCDA 시스템으로 성과관리를 적절히 수행하고 있음. 2015년에 다면평가를 도입하였으며, 평가조정위원회를 신설하여 수용성제고에 노력하였으며, 실제로 성과를 거둔 것으로 나타남. 또한 평가 결과를 정부권고에 따라 적절히 보수에 반영하고 있으며, 4급 이하의 직급에 대해 교육점수의 비중을 높게 설정한 것도 적절하다고 판단됨

② 인적자원 및 역량관리(2)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	B ⁺	1.6

- 인사공정성을 위해 면접 시 외부 위원을 위촉하도록 명시하고 있으며, 면접시험 평가표를 계량화하는 등 투명성과 객관성 확보에 노력함
- 전년도 역량평가결과에 근거한 교육주제 선정이 이루어지며, 교육추진실적도 우수하고 성과에 대한 결과(outcome)를 잘 파악하여 관리하고 있으며, 성과결과 확인 후 적절한 환류계획을 수립·시행하고 있음. 단, 교육훈련 시간이 18시간으로 매우 적

다는 점과 외부위탁 교육인 사외교육을 실시하고 있으나 구체적인 내용에 대해서는 제시되지 않은 점 등은 개선이 필요함

2. 보수 및 복리후생 관리

① 보수 및 복리후생(임금피크제 운영의 적절성)(4(2))

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	4(2)	B ⁺	3.2

- 팀 업적과 개인의 역량 및 성과를 적절히 평가하여 보수체계에 활용하고 있으며 보수체계는 9개인 수당수를 4개로 줄여 단순화 하는 등 보수체계에 성과급적 요소를 증대시키고 있음. 단, 전체 직원에 대해 성과 연봉제를 실시하고 있지는 않고 있다는 점과 자체성과 인센티브에서 B 등급의 비율이 70%로 매우 높아 실질적인 차이가 적게 한 점 등은 개선이 필요하다고 판단됨
- 고졸자, 비정규직에 대한 제도는 2013년 이후 차별 없음을 유지하고 있으며, 복리후생제도와 급여의 통합적 관리를 위해 직원의 의견수렴을 통해 급여성, 비급여성 복리후생제도의 개선을 실시하였음.
- 방만 경영 정상화 계획을 수립하고, 계획한 목표를 100% 수행하였으며 비상대책위원회를 구성하여 운영하고 있으나, 모니터링 내용 및 환류 결과에 대한 구체적인 내용이 제시되지 않음
- 정부권고안에 따른 적절한 형태의 임금피크제를 시행했으며, 적용 대상자를 위한 직무 개발 진행 중에 있으며, 임금피크제 실시에 따른 총인건비 절감액으로 2016년 12월에 신규채용 1명을 고용할 예정으로 임금피크제 도입에 따른 근로조건을 둘러싼 제반 여건의 변화를 적절히 파악하고 대응하고 있다고 판단됨

② 총인건비 인상률(4)

평가방법	평점	가중치	득점(점)
총인건비 인상률 = $\frac{\text{평가년도 총인건비} - \text{전년도 총인건비}}{\text{전년도 총인건비}}$	100	4	4.000

- 총인건비 인상률은 공공기관 예산관리지침 준수 여부에 따라 기관의 인건비 인상률 실적을 평가하며, 기관의 ‘15년도 총인건비 인상률은 3.92%로 목표치인 4.8%를 준수하여 가중치 4점에 4점으로 평가함.

③ 노사관리(3)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	3	B ⁺	2.4

- 노조 탈퇴자에 대해 신분상 불이익을 줄 수 없도록 관행을 시정하여 합리적이고 적법한 노사관계를 구축하였으며, 단체 협약에 평화의무조약을 도입하였고, 임금 피크제를 비롯한 근로조건 변경에 대한 충분한 사전 협의를 통해 제도 개선을 도출함. 노조는 단체교섭을 통해 기타 수단 신설 금지, 통상임금 정의 수정 등의 제도를 개선함
- 근로자 입장 및 개별적 의사소통으로 공식, 비공식채널을 모두 운영하고 있으며 SNS, 인트라넷을 통한 직원 참여율 제고를 통해 노사간 신뢰성구축을 도모함. 또한 노사 주요현안의 해결을 위해 노무사, 변호사, 지방노동청 등 외부전문기관을 적극 활용하며 노사관계 담당자에 대한 관리 역량 강화 교육을 적극적으로 시행하고 있음

3. 국정과제 관리

① 정부3.0과제(2)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	B0	1.4

- 정부 3.0 도입을 위해 기관장 주도하에 홈페이지 메인화면에 정보공개 메뉴신설 및 인력 확충 등을 하였으며 기관 자율적으로 기관장 및 임원의 업무추진비내역 및 결산 현황, 고객 만족도 등 12개 항목에 대해 정보공개를 실시하였음. 또한 2014년에 비해 정보공개 청구 건수도 증가하였으며, 정보공개 소요기간도 3.9일로 1일 단축시킴
- 개방 가능한 정보 197건에 대해 전부 개방하고 있으며, 접근성도 제고하여 기관 대표 문화정보서비스 수준은 방문자와 만족도 모두 소폭이긴 하나 증가하고 있음. 단, 웹 접근성 개선을 위한 노력은 소비자의 수요에 대해 조사를 하고 있지 않아, 맞춤

형 서비스를 제공하고 있다고 판단하기 어려움

- 정보보안 업무를 체계화하고 사이버 침해에 대비해 대응방안을 9단계로 나누는 등 자체 정보보안 및 사이버침해사고 대응체계를 구체적으로 수립하고 있음

4. 업무효율

① 노동생산성(4)

평가방법	평점	가중치	득점(점)
노동생산성 = $\frac{\text{부가가치}}{\text{평균인원}}$	100	4	4.000

- 노동생산성은 ‘14년도 177.476백만원에서 ‘15년도 183.849백만원으로 6.373백만원 증가하여 최고목표치인 180.698백만원을 3.151백만원 초과달성함으로 가중치 4점에 4점으로 평가함.
- 1인당 부가가치는 24,047백만원으로 전년도 23,285백만원 대비 3.3% 증가하였고 평균인원은 0.3% 감소함.

(단위: 백만원, 명)

항 목	2010년	2011년	2012년	2013년	2014년	2015년
부가가치 (A)	22,047.931	23,439.164	22,832.546	23,155.415	23,284.863	24,047.449
평균인원 (B)	126.5	128.2	128.0	133.1	131.2	130.8
노동생산성 (A/B)	174.292	182.833	178.379	173.970	177.476	183.849

5. 재무예산관리 및 성과

① 재무예산 관리(2)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	B ⁺	1.6

- 기관의 유동성을 반영한 구체적인 중장기 재무예산 계획을 수립하였으며, 이를 위

한 모니터링체계를 구축함. 한편 월별 매출원가 상승요인을 분석하여 매출원가 상승에 따른 위험을 관리하고 있으며, 기금 조성액에 대해서도 월별로 모니터링을 실시하여 위험관리를 실시

- 경영위탁 수수료 및 직영사업 수익으로 무차입 경영을 유지하고 있으며, 자금관리의 안전성을 위해 분기별로 감사를 실시하며, 금융결재원과 온라인으로 연계하여 효율적 자금관리를 실시함. 재무위험 축소를 위한 구체적인 방안을 마련하여 추진 하였으며 추진성과도 적절히 관리하고 있음
- 예산운용의 효율성을 제고하기 위해 단계별·부서별 적정성 검토를 실시하며, 팀별로 예산집행 실적을 부서 평가와 연동하고 있음. 예산집행 투명성을 위해 법인카드에 대해 예산부처와 지출부서의 2단계로 모니터링 실시하고 있음. 경상경비는 절감액 목표를 달성하지 못하였으나, 자본예산 절감액은 목표수준이 전년도에 비해 대폭 상승 하였음에도 이를 10배 이상 초과하여 달성

② 재무예산성과(영업이익률(3))

계량지표 세부평가	평점	가중치	득점(점)
$\text{영업이익률} = \frac{\text{영업이익}}{\text{매출액}}$	80.467	3	2.414

- 영업이익율은 ‘14년도 14.5%에서 ’ 15년도 16.5%로 2% 증가하여 가중치 3점 만점에 2.414점으로 평가함.
- 2011년도 이후 매출액은 감소하는 반면, 영업이익률이 계속하여 감소하고 있는 추세에 있어 계량관리업무비를 제외한 영업비 등에 대한 절감노력을 기울일 필요가 있음

(단위: 백만원)

항 목	2010년	2011년	2012년	2013년	2014년	2015년
영업이익 (A)	4,400.624	5,444.051	4,550.768	4,004.201	3,766.264	4,428.121
매출액 (B)	24,903.476	26,661.166	25,840.102	25,464.345	25,946.892	26,857.765
영업이익율 (A/B)	0.177	0.204	0.176	0.157	0.145	0.165

③ 계량관리업무비(4)

계량지표 세부평가	평점	가중치	득점(점)
$\text{계량관리업무비} = \frac{\text{관리업무비}}{\text{예산집행액}}$	100	4	4.000

- 계량관리비는 ‘14년도 15.4%에서 ’ 15년도 14.6%로 0.8% 감소하여 가중치 4점 만점에 4점으로 평가함.
- ‘14년 대비 관리업무비 0.9% 증가, 예산집행액 5.9%가 증가하여 계량관리업무비는 0.8% 하락함.

(단위: 백만원/%)

항 목	2010년	2011년	2012년	2013년	2014년	2015년
관리업무비 (A)	3,591.292	3,422.045	3,658.109	3,641.475	3,276.253	3,305.800
예산집행액 (B)	21,771.378	21,523.798	22,500.828	22,690.228	21,326.686	22,586.929
계량관리 업무비(A/B)	0.165	0.159	0.163	0.160	0.154	0.146

III. 주요사업과제

총 평

- 기관은 전략과제의 충실한 이행을 통하여 설정된 사업 목표를 달성하고 있다고 판단되며, 기관장의 다년 간의 골프장 운영에 대한 전문성을 바탕으로 전 직원이 경영 성과의 향상을 위하여 다양한 노력을 추진한 결과, 메르스와 같은 경영 상의 위기를 극복하고 계획한 경영 목표를 비교적 성공적으로 달성한 것으로 판단됨. 단 전체 사업 전략 수립 시 지표목표와 전략목표, 전략과제 간의 연계성을 강화할 필요가 있는 것으로 판단됨
- 기관은 기존 고객의 재방문 의사를 증진시킬 수 있는 방안의 수립이 요구되며, 회원 서비스뿐만 아니라 골프장 매출 증가의 주요 고객인 비회원 서비스에 대한 강화를 위한 전략의 수립을 통하여 충성도 높은 고객의 확보와 영업 매출의 증가를 위하여 노력할 필요로 판단됨

- 기관은 치열한 골프장 사업 경쟁 속에서도 기관장을 포함 전 임직원들의 확고한 목표의식 실천으로 기관 설립이후 식음료와 골프샵 파트의 역대 최고 매출을 기록한 점은 탁월한 경영성으로 평가 됨. 특히, ‘객단가 3만원, 매출 50억’ 이란 뚜렷한 목표치를 기관의 모든 구성원들이 공유하고 추구함으로써 사업추진의 집중도와 동력을 제고했다고 판단됨
- 기관은 유희부지 활용에 있어서 보다 심도 있고 객관적인 사업의 타당성 조사가 필요한 것으로 판단되며, 전체적인 사업의 타당성 및 수익성 확보를 위한 다양한 검토 시스템의 구축이 필요함. 특히 최근 말 산업에 대해서 타 지자체가 실제 사업을 추진하고 있는 경우가 증가하고 있는 관계로, 타 지자체 대비 사업의 차별성 확보를 위한 구체적이고 실질적인 전략의 수립이 선행되어야 할 것으로 판단됨
- 기관은 경기 진행, 코스관리, 시설물 관리 등을 통하여 골프장의 서비스 품질을 제고하기 위한 다양한 노력을 바탕으로 고객 만족도를 향상시킨 것은 의미 있는 경영성과라고 판단됨
- 기관은 친환경적 골프장으로 자리 잡기 위한 보다 구체적인 전략 수립이 바람직한 것으로 판단됨. 이를 통하여 친환경이라는 특징을 골프장의 핵심 마케팅 전략으로 활용하는 것에 대한 검토가 필요한 것으로 판단됨. 추가적으로 태양열을 이용한 집열기 또는 발전기 설치 등의 추가 사업을 통하여 에너지 절감 및 친환경 골프장 조성을 추진하는 것도 바람직하다고 판단됨

과제별 평가 결과

□ 과제 ① 문예진흥 기금 조성 확대

1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(3)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	3	B+	2.4

- 기관은 체계적인 환경 분석을 통한 전략 목표 및 과제를 도출하고 이를 달성하기 위한 다양한 노력을 한 것으로 평가됨. 특히 다중 실시간 예약시스템과 모바일 앱을 도입하여 시대적 상황에 적합한 마케팅 활동을 한 부분은 의미 있는 경영 활동으로 판단됨. 또한 성공적인 경영활동을 위해서 가장 중요한 부분 중의 하나인 고객의 충성도를 증진하기 위한 전략으로 예약업무 제휴사, 연간 단체팀, 사이버 고객

을 확대하기 위한 노력은 장기적으로 기관의 운영에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단됨. 향후 경영 성과 제고를 위하여 비회원에 대한 서비스 강화를 통한 고정 고객의 확대를 주요 사업의 내용에 포함시킬 필요가 있다고 판단됨

- 기관은 조직 및 인력 운영에 있어서 업무프로세스를 개선함으로써 조직의 유연성을 확보하여 업무의 효율성을 향상하고 예산을 절감한 부분은 우수한 경영 성과라고 판단됨. 특히 회원서비스를 강화하기 위하여 사례 발표와 교육을 실시하고, 현장 인력의 권한 강화를 통하여 매출 증대 및 고객 서비스를 제고한 부분은 향후 기관의 경영에 있어서 지속적으로 추진이 필요한 사항으로 판단됨
- 기관은 사업별로 자체 회의와 소비자 만족도 등의 비교적 체계적인 모니터링 방법을 통하여 사업 성과에 대한 평가를 실시하고자 노력한 것으로 판단됨. 특히 메르스 등으로 인한 사업 추진의 현안 과제를 해결하기 위하여 홍보 활동 강화, 방역 물품 지급, 가격 할인 등의 다양한 노력을 통하여 외부 환경에 따른 경영 상의 위기에 적절히 대응한 것으로 판단됨
- 기관은 자체 평가와 성과 평가를 통하여 나타난 결과의 개선, 공유, 확산 등을 위하여 제휴사 확대, 모바일 앱 가입 유도, 목표 조정 등과 같은 적절한 환류활동을 한 것으로 판단됨. 그러나 만족도 조사에 있어서 설문 문항의 내용이 긍정적인 질문으로 구성되어 있는 관계로 결과의 신뢰도 및 타당도를 확보하는데 문제가 있다고 판단되며, 이에 설문 문항을 객관적인 내용으로 보완이 필요한 것으로 판단됨

2. 목표 달성도(19)

성과지표	평가방법	목표치	실적치	달성도	가중치	득점(점)
계					19	14.278
문예진흥기금 조성실적	목표부여 (편차)	60.447 억원	52.000억 원	60.000 %	10	6.000
연간 내장객 유치실적	목표부여 (편차)	173,985.354 명	168,145 명	91.980 %	9	8.278

- 문예진흥기금 조성 실적은 ‘14년도 52억원 조성액과 동일한 52억원을 조성하여 가중치 10점에 6점으로 평가함.
- 내장객 유치실적은 골프장 매출의 주요 요인인 고객유치 성과를 평가하는 지표로 ‘14년도 163,455명 대비 4,690명 증가한 168,145명을 유치하였으며, 수도권 36홀 골프장 평균 내장객 수 142,251.2명 대비 18.2%를 상회하는 실적을 달성하여 가중치

9점에 8.278점으로 평가함.

□ 과제 ② 부대시설 운영관리 및 유희부지 활용 신규사업추진

1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(4)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	4	A+	4

- 경쟁기관 벤치마킹, 외부품평회, 매출전략회의, 직원 워크샵 등 휴장일 없이 근무하는 기관만의 특성을 고려할 때, 임직원들이 최선의 노력을 기울였다고 판단됨. 단, 내장객들의 만족도 조사와는 별도로 내부 직원들의 업무만족도 향상에 대한 노력도 병행할 필요가 있을 것으로 사료되며 내부 직원들의 동기부여, 주인의식 증대에 관련된 활동도 향후 추진 업무에 반영해야 할 필요가 있을 것으로 판단됨
- 수도권 접근성에서의 지리적 이점 이외에도, 기관만의 독창적인 가치 제안을 모색하고 도출하여 향후 부대시설 사업운영에 반영한다면 보다 지속가능한 성공적인 사업전략 수립에 도움이 될 것으로 판단됨
- 유희부지 활용을 위한 신규 사업 추진에 있어서 승마 산업의 전망에 대한 보다 세밀한 분석이 필요하며 말산업 운영의 주체인 한국마사회에 타당성을 의뢰하는 연구용역은 객관성 확보에 있어서 문제가 있을 소지가 있음으로 보다 중립적인 기관을 통한 타당성 조사가 수행되어야함. 테마공원 재원 350억원을 골프 무기명 회원권 분양을 통해 확보한다는 계획이 공공 기관의 성격에 적합한지 여부에 대한 법적, 윤리적 검토가 필요할 것으로 판단됨

2. 목표 달성도(7)

성과지표	평가방법	목표치	실적치	달성도	가중치	득점(점)
계					7	7.000
부대시설 운영 실적	목표부여 (편차)	6,447.791백만원	6,505.214백만원	100.00%	7	7.000

- 부대시설 운영 실적은 매출 향상을 위한 클럽하우스, 그늘집, 골프샵의 영업성과를 평가하는 지표이며, '14년도 6,100백만원에서 ' 15년도 6,505백만원으로 405백만원, 6.6% 증가하여 가중치 7점에 7점으로 평가함

(단위: 백만원)

구분	2010년	2011년	2012년	2013년	2014년	2015년
식음료 매출	3,896.304	4,240.913	4,100.506	4,271.043	4,496.967	4,815.025
골프샵 매출	1,685.792	1,707.012	1,680.655	1,638.498	1,603.072	1,690.189
누계	5,582.096	5,947.925	5,781.161	5,909.541	6,100.039	6,505.214

□ 과제 ③ 서비스품질 제고

1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(8)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	8	A0	7.2

- 기관은 체계적인 환경 분석을 통한 경기진행, 코스 관리, 시설물 관리 등을 개선하기 위하여 다양한 노력을 추진한 결과, 매출 증대, 소비자 만족도 향상 등이 우수한 경영 성과를 달성하고 있음. 특히, 골프 산업의 포화에 따른 골프장 간의 경쟁이 심화되고 있는 상황에서 경기진행의 효율성 및 만족도를 증진시키기 위하여 서비스 개선, 캐디 교육 강화, 전사적인 마케팅 동참 등을 통하여 내장객 및 매출을 증가한 것은 우수한 경영 사례라고 판단됨
- 기관은 친환경적 골프장으로 자리 잡기 위한 보다 구체적인 전략 수립이 바람직한 것으로 판단됨. 이를 통하여 친환경이라는 특징을 골프장의 핵심 마케팅 전략으로 활용하는 것에 대한 검토가 필요한 것으로 판단됨. 추가적으로 태양열을 이용한 집열기 또는 발전기 설치 등의 추가 사업을 통하여 에너지 절감 및 친환경 골프장 조성을 추진하는 것도 바람직하다고 판단됨
- 기관은 인력 운용 방안 개선, 역량 강화, 근무 형태 개선 등으로 인력을 효율적으로 운영하고, 협찬 유치, 직영 공사, 부품의 자체 제작, 하천수 허가량 조정 등으로 예산을 절감하기 위하여 노력한 결과 의미있는 경영 성과를 달성하였다고 판단됨. 특히, 캐디의 복지 개선을 통하여 장기 근속자의 확보는 안정적인 골프장 운영에 매우 긍정적인 영향을 미치기 때문에 장기 근속 캐디의 확보를 위한 지속적인 노력이 필요한 것으로 판단됨. 또한 응급처치 및 안전 교육 실시는 매우 시의적절한 경영 활동으로 판단됨

2. 목표 달성도(9)

성과지표	평가방법	목표치	실적치	달성도	가중치	득점(점)
계					9	7.157
농약사용량 절감	목표부여 (표준편차)	155.233	149.819	100.000%	4	4.000
1일 에너지 사용 절감	목표부여 (표준편차)	1.499 백만원	1.723	63.138%	5	3.157

- 농약 사용량 절감노력은 결산서 저장품 명세서 ‘농약류 당기 출고량’ 자료를 근거로 농약 사용량을 줄이려는 노력을 측정하는 평가지표로 1홀당 농약 사용량 ‘14년도 대비 ‘15년도 20.5%를 감소하여 가중치 4점에 4점으로 평가함.
- ‘저탄소 녹색성장기본법 시행령 제 28조’에 따라 에너지 사용 절감을 위한 노력을 평가하는 지표로 1일 에너지 사용 비용 ‘14년도 1.742백만원에서 ’ 15년도 1.723 백만원으로 1.1% 감소하여 가중치 5점에 3.157점으로 평가함.