한국문화진흥주식회사

부문	평가지표		등급
경영전략	경영계획	경영 비전과 실행 전략	C
		실행력 제고 노력과 활동	C
	고객관리	고객관리 활동	B^0
		고객만족도	5.000
	사회적 가치 구현	윤리경영 노력과 활동	B^0
		사회 책임성 제고 노력	B^0
		좋은 일자리 창출 및 질 개선 노력	C
경영관리	조직 및 인적자원 관리	조직관리의 효율성	D^+
		인적자원 및 역량 관리	D^+
	보수 및 복리후생 관리	보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성)	B^0
		총인건비 인상률	4.000
		노사관리	C
	국정과제 관리	공공정보 개방 및 활용	C
	업무효율		1.753
	재무예산관리 및 성과	재무예산 관리	B^0
		재무예산 성과	0.936
		계량 관리 업무비	0.800
주요사업	주요사업1 (문예진흥기금 조성 확대)	사업추진 노력 및 집행효율성	B^+
		목표 달성도 1 : 기금조성 실적	1.600
		목표 달성도 2 : 연간 내장객 유치 실적	1.400
	주요사업2 (부대시설 운영관리)	사업추진 노력 및 집행효율성	B^0
		목표 달성도 1 : 부대시설 운영 실적	4.845
	주요사업3 (골프장 서비스 품질제고)	사업추진 노력 및 집행효율성	A^0
		목표 달성도 1 : 코스품질평가	4.731
		목표 달성도 2 : 1일 에너지사용 절감	1.565

종합평가결과	탁월	우수	양호	**보통**	미흡	아주미흡

1 총 평

○ 기관은 경기침체로 내장객이 감소하고, 기상이변과 이상기후로 예약취소 요구가 증가하는 어려운 여건에서도 문화예술진흥기금 확보를 위한 노력 및 실적이 인정됨. 다만 향후 불확실한 상황에 체계적 대응하기 위한 위기관리 매뉴얼을 보완하는 노력이 필요한 것으로 판단됨.

○ 기관은 현안과제에 대한 체계적인 관리 필요성에 대해 부서별 워크숍 등을 통해 내·외부 경영환경을 분석하고 시의성, 긴급성, 영향력 등을 기준으로 4대 과제를 도출한 계획수립 노력이 인정되나, 기관의 노력을 대변할 수 있는 보다 실질적인 성과지표 마련이 필요하다고 판단됨.

○ 기관은 과세자료 정비 업무를 통해 재산세 과오납금 52억 원을 환급받고, 적용세율을 중과세에서 저율과세로 전환하여 연 10억 원의 재산세를 절감하는 기반을 마련한 점이 수익성 개선에 대한 적극적인 노력의 성과로 인정됨. 향후 조세심판원 경정심판으로 인해 해당지자체인 광주시청과의 갈등이 증폭되지 않도록 이해당사자간 소통을 활성화하는 기관의 노력이 기대됨.

○ 기관은 중장기 경영전략과 재무예산을 연계하여 관리하고 있다고 보고하고 있지만, 경영전략과 재무계획의 연계성을 확인하기 어려움. 중장기 경영전략과 재무예산을 주요사업별 수입과 지출을 예측 및 계획하고, 주요사업의 변화 미래전략사업 수행을 위한 수입증대 방안 등을 반영할 수 있는 재무예산계획 마련을 시도할 필요가 있음

○ 기관은 코스진행자 전담제를 도입하고 경기진행자를 충원하여 전년대비 평균 진행시간을 단축시킨 노력과 원활한 경기진행의 불만요인을 최소화시키는 노력이 인정됨. 이에 따라 고객만족도도 전년대비 향상되었으나, 내장객 마케팅데이터 확보전략 및 분석이후 추가적인 서비스개발로 연계되는 노력이 필요함.

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 한국문화진흥주식회사의 2018년도 경영실적 이행결과는 “보통”으로 평가됨

2 부문별 평가

Ⅰ. 경영전략

총 평

○ 기관은 경영목표 설정 시 최근 3개년 경영실적의 평균을 목표치로 선정하였는데, 이는 최근 내장객 감소로 인해 침체된 조직 분위기를 반전시키기에는 적합하지 않은 것으로 평가되며, 향후 평균에 표준편차의 일정배수를 더하는 방식으로 목표치를 설정하여 적극적인 경영개선 의지를 경영계획에 반영하는 노력이 요구됨

○ 기관은 현안과제에 대한 체계적인 관리 필요성에 대해 부서별 워크숍 등을 통해 내·외부 경영환경을 분석하고 시의성, 긴급성, 영향력 등을 기준으로 4대 과제를 도출한 점이 인정되며, 최저임금 인상에 따른 급여체계 개선과 스마트러닝을 활용한 직원 역량 강화는 기관의 지속가능한 성장을 위해 필수적인 현안과제라는 점에서 적절한 대응조치로 평가됨

○ 기관은 혁신계획과 연계된 평가에 있어 공공성 강화, 경제 패러다임 전환선도와 관련한 과제 선정이 기관의 설립목적과 비전에 연계성이 담보될 수 있도록 기준을 명확히 할 필요가 있음. 특히 일·가정 양립을 위한 복무제도 개선, 지역고령자 일자리 창출 등에 대해 혁신목표와의 정합성 여부를 확인하고 추진할 필요가 있음

○ 기관은 지자체, 지역주민을 가치전달형으로 분류하는 것이 적절한지를 재검토하고 가치구매형 고객과의 소통채널 운영에 있어 점차 비중이 증가하는 비회원 내장객에 대한 피드백장치를 적극적으로 운영하는 노력이 요구됨. 또한 문화예술위원회, 문체부 등 주무기관 및 부처에 대한 고객 분류와 소통 채널에 대한 기관의 정의와 활성화 노력이 필요함

○ 기관은 청렴교육에 있어 스마트러닝 도입, 프로그램 확대 등 양적 질적 개선을 도모하였으며, 인권경영과 관련하여 캐디 등 감정노동자에 대한 인권보호를 강화하고, 최근 증가추세를 보이고 있는 비회원내장객들로 인해 야기될 수 있는 인권경영 관련 문제점에 사전적으로 대비하여 예방할 수 있는 조치가 요구됨

평가지표별 평가 결과

1. 경영계획

① 경영 비전과 실행 전략(2)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	C	1.2

○ 최근년도 내장객 감소추세 등을 고려할 때'18년도 경영목표 설정 시 최근 3개년 경영실적의 평균을 목표치로 선정한 것은 기관의 경영성과 개선을 위해 요구되는 도전적 목표에는 미흡한 조치로 평가됨. 향후 평균에 표준편차의 일정배수를 더하는 방식으로 목표치를 설정하여 적극적인 경영개선 의지를 경영계획에 반영하는 노력이 요구됨

○ 기관의 미션이 골프장 운영을 통해 문화예술진흥기금 조성에 기여하는 것이라는 점을 비전과 전략목표에 보다 명확히 반영하고, 최근 퍼블릭 골프장과의 경쟁으로 인해 악화되고 있는 수익성을 개선하는데 전략과제의 최우선순위를 두는 노력이 요구됨. 또한 공익적 역할 수행을 위해 지역 골프 꿈나무 육성을 위한 코스 개방은 기관의 공익적 목표에 부합하는 성과로 인정되나, 예비군 훈련장으로 장소를 제공하는 것은 코스관리 등 서비스품질 제고 등을 고려하여 신중히 검토할 필요가 있음

○ 전략목표인 "사회적 가치" 경영체계와 전략과제 간 연계성을 강화하는 노력이 필요하며, 하위 실행과제에 있어 세금 환급을 통한 비용 절감을 사회적 가치 경영성과로 분류하는 것이 적절한지를 재검토할 필요가 있음. 또한 전략과제로 선정한 IT기반 정보보안 혁신성장이 기관의 비전과 경영목표에 기여하는 바를 구체화하는 노력이 요구됨

○ 수익성 개선을 위해 고객중심 마케팅 활동을 강화하는 방향으로 전략목표를 설정하고, 외부 예약채널을 확대하고 온라인회원 가입자 확대, 고객만족도 제고를 위한 시스템 개선 등은 기관의 긍정적인 성과로 인정됨. 다만 명품브랜드 의류 직영입점과 금융업체와의 업무협약을 통한 식음료 객단가 증대 등이 공익성을 표방하는 기관의 비전에 부합하는지에 대해서는 신중한 검토가 필요함

○ 정부의 공공기관에 대한 사회적 가치와 혁신변화 요구에 대응하여 사회적 가치 혁신 TF를 구성하고 기관의 전략목표와 전략과제에 반영하고자 노력한 점이 긍정적으로 평가됨. 향후 경영 정상화 노력이 사회적 가치 실현이라는 정책적 요구와 균형 있게 추진될 수 있는 방향으로 발전하는 것이 바람직함

② 실행력 제고 노력과 활동(2)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	C	1.2

○ 예산과 인력을 배분함에 있어 기관의 미션과 주요사업의 연계성을 고려하여 효율적으로 배분하고자 노력한 점이 인정됨. 특히 기관의 설립목적인 문예진흥기금 조성을 위해 전체 예산의 46.7%를 편성하고, 고객서비스 강화를 위해 전체 인원의 4%를 사업부서에 추가배치한 점 역시 긍정적인 성과로 평가됨

○ 전년도 평가지적사항인 현안과제에 대한 체계적인 관리 필요성에 대해 부서별 워크숍 등을 통해 내·외부 경영환경을 분석하고 시의성, 긴급성, 영향력 등을 기준으로 4대 과제를 도출한 노력이 인정됨. 특히 최저임금 인상에 따른 급여체계 개선과 스마트러닝을 활용한 직원 역량 강화는 기관의 지속가능한 성장을 위해 필수적인 현안과제라는 점에서 적절한 대응조치로 평가됨

○ 과세자료 정비 업무를 통해 재산세 과오납금 52억 원을 환급받고, 적용세율을 중과세에서 저율과세로 전환하여 연 10억 원의 재산세를 절감하는 기반을 마련한 점이 수익성 개선에 대한 기관의 적극적인 노력의 성과로 인정됨. 향후 조세심판원 경정심판으로 인해 해당지자체인 광주시청과의 갈등이 증폭되지 않도록 이해당사자간 소통을 활성화하는 기관의 노력이 기대됨

○ 사회적 가치 창출과 관련하여 골프장관련 사회적 기업을 발굴하고 육성하는 방안을 검토하는 노력이 필요함. 인근 대학생 초청 취업설명회, 지역 통장협의회 등과 같은 기존 사회적 책임(CSR) 범주의 행사를 벗어나 기관의 역량과 가치를 활용하여 지역사회, 협력업체들과 상생할 수 있는 분야를 발굴하는 노력이 요구됨

○ 문예진흥기금 실적 감소에 대응한 당면과제로 명품의류 브랜드 직영 입점을 추진하여 93백만 원의 순익 달성이라는 소기의 성과를 거둔 점은 인정되나 이러한 부대시설 운영이 공익골프장 문화를 선도하고자 하는 기관으로서 적절한 선택인지를 재검토하고, 장기적으로는 회원에 대한 그린피 현실화 등 구조적인 수익기반 개선방안을 추진하는 것이 바람직한 것으로 판단됨

○ 혁신계획과 연계된 평가에 있어 공공성 강화, 경제 패러다임 전환선도와 관련한 과제 선정이 기관의 설립목적과 비전에 연계성이 담보될 수 있도록 기준을 명확히 할 필요가 있음. 특히 일·가정 양립을 위한 복무제도 개선, 지역고령자 일자리 창출 등에 대해 혁신목표와의 정합성 여부를 확인하고 추진할 필요가 있음

2. 고객관리

① 고객관리 활동(3)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	3	B^0	2.1

○ 가치흐름분석 시 고객 분류에 있어 일부 개선사항이 존재한 것으로 판단되는데, 특히 지자체, 지역주민을 가치전달형으로 분류하는 것이 적절한지를 재검토하고 가치구매형 고객과의 소통채널 운영에 있어 점차 비중이 증가하는 비회원 내장객에 대한 피드백장치를 적극적으로 운영하는 노력이 요구됨. 또한 문화예술위원회, 문체부 등 주무기관 및 부처에 대한 고객 분류와 소통채널에 대한 기관의 정의와 활성화 노력이 필요함

○ 전년도 경영평가지적사항인 고객만족도 관련 조치에 있어 코스관리, 대식당 관리 개선도는 여전히 미흡한 것으로 나타나는데, 이와 관련하여 예산배정과 집행이 적절하였는지를 점검하고 이상기후 시 위기대응매뉴얼을 마련하고 시뮬레이션 훈련을 통해 대응능력을 강화하는 노력이 필요함

○ 고객유형별 소통노력에 있어 가치영향형에 대해 봉사활동 활성화를 의견사항으로 하여 자율후원금 대상을 캐디로 확대하고 팀장 참여를 의무화한 것이 쌍방향 소통노력에 해당하는지를 확인하고 개선방안을 검토할 필요가 있음. 한편 지자체와의 소통과 관련하여 지역 골프 꿈나무 지원사업의 일환으로 프로지망 중학생에 대한 코스 개방을 실시한 점이 긍정적인 성과로 인정되며 향후 지원 대상을 확대하는 방안을 검토하기를 기대함

○ 중요한 내부고객인 캐디와의 소통채널 운용에 있어 조별 정기회의에 그치고 있어 임직원 인트라넷 운영방식을 응용하여 이들에 대한 인식을 내부화하는 노력이 필요함. 향후 캐디의 고용 안정성, 근무여건, 복리후생 등에 있어 외부 선도골프장을 벤치마킹하는 등 다양하고 적극적인 기관의 개선노력이 기대됨

② 고객만족도(5)

평가방법	당해연도 만족도 점수	평점	가중치	득점(점)
(당해년도 지수×0.4)+(전년대비 향상도×0.6)	90.2	100	5	5.000

○ 문화체육관광부 주관 '공공기관 고객만족도 조사' 결과를 활용하여 만족도와 향상도 4:6의 가중치로 평가되었음

○ '18년도 고객만족도 점수는 90.2점으로 전년도 88.5점과 비교하여 1.7점이 상승한 것으로 조사되었으며, 가중치 5점에 5.000점으로 평가하였음. 전년도 고객만족도 분석 방식에 있어 각 요소별 가중치가 회귀분석으로 산출되어 기관 특성의 본원적 요소에 대한 중요성이 반영되지 않은 것을 개선하여 금년도 평가 시 합리적으로 조사되었음

3. 사회적 가치 구현

① 윤리경영 노력과 활동(3)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	3	B^0	2.1

○ 전년도 평가지적사항인 청렴교육 개선을 위해 스마트러닝방식을 활용하고 1인당 교육시간과 교육프로그램을 확대하여 양적 질적 개선을 도모한 점이 기관의 긍정적인 성과로 인정됨. 향후 내부고객(직원, 캐디)에 대한 인권보호를 지속적으로 강화하여 윤리경영을 통한 사회적 가치를 창출하는 기관으로 성장하기를 기대함

○ 경영공시 관련 책임담당자 지정을 내부규정으로 명문화하고, 사전점검과정을 통해 공시오류 또는 지연공시를 방지하는 노력을 기울인 점이 긍정적인 성과로 인정됨. 향후 공시항목의 양적 확대에서 벗어나 정보의 유용성과 적시성을 중심으로 하는 경영공시의 질적 개선노력이 강화되기를 기대함

○ 갑질논란 근절 및 인권보호 경영을 위해 인권경영위원회를 구성하여 내외부고객의 참여와 소통을 활성화한 기관의 노력이 긍정적으로 평가됨. 향후 기관의 인적 특성을 고려하여 맞춤형 인권보호 대책을 마련하고, 증가추세를 보이는 비회원고객에 의한 내부고객 인권침해요소를 사전에 예방할 수 있는 시스템을 구축하기를 기대함

○ 내부청렴도 제고를 위해 기관의 조직문화에 대한 진단을 기초로 한 기관의 적극적인 개선노력이 필요한 것으로 평가됨. 특히 현재 기관의 내부청렴도 조사에서 나타난 취약적인 부패 방지제도 분야(공익신고자 보호, 부패행위자 처벌, 내부 통제시스템, 반부패 교육)에 대해서는 외부 선도 기관을 벤치마킹하여 강력한 개선방안을 수립하고, 주기적인 모니터링을 통해 환류(feedback) 조치하는 기관의 적극적인 대응노력이 요구됨

② 사회 책임성 제고노력(3)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	3	B^0	2.1

○ 현재 기관의 비전과 연계하여 설정한 사회적 가치 중 인권존중, 상생협력, 일자리창출에 대한 구체적인 계획과 성과 창출노력이 요구됨. 향후 기관의 사회책임 관련 로드맵을 재설계하여 비전과 가치, 목표와 실행계획이 구체적인 연계성을 갖고 정렬될 수 있도록 개선할 필요가 있음

○ 현재 봉사, 후원 중심으로 추진되는 사회책임 활동의 범주를 확대하여 기관의 역량을 활용하여 사회적 가치를 창출할 수 있도록 발전하는 노력이 요구됨. 이와 관련하여 동계기간 지역 주민센터와 협의체를 구성하여 제설장비를 지원한 점이 긍정적인 성과로 인정되며 향후 이상기후에 대한 정보 및 위기대응시스템을 지역사회와 공유하는 방향으로 발전하기를 기대함

○ 기관의 경영정보시스템을 업그레이드하여 코스 제원, 그린 정보, 주차 현황 등의 정보를 외부 공개하여 공공개방 데이터 활용을 지원하겠다는 계획이 기관에 있어 실효성이 있을지에 대해 신중히 검토하여 불필요한 시스템 개발비용을 유발하지 않도록 유의할 필요가 있음

③ 좋은 일자리 창출 노력(2)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	C	1.2

○ 주요 내부고객인 캐디에 대한 복지향상을 위해 휴가, 포상, 인권보호 등을 위해 제도적인 개선노력을 한 점이 긍정적인 성과로 인정됨. 또한 기관의 업무특성을 고려한 단기 보조 직무를 개발하여 지역 주민에 대한 일자리 창출에 기여한 점도 인정됨

○ 채용비리 근절을 위해 관련규정을 개정하여 투명채용 문화를 정착시키고, 입찰과정에 있어 감사실장의 입회를 의무화하여 공정계약을 강화한 노력이 인정됨. 또한 내부신고인에 대한 보호를 내부 규정화하여 윤리경영에 대한 기관의 의지와 신뢰도를 강화한 점이 긍정적으로 평가됨. 향후 채용절차의 투명성을 제고하기 위해 면접 시 외부 위원의 과반수 이상 참여를 실시하고, 채용관련 피해자 보호 및 비리대상자 징계시효 등을 명문화하여 보완하는 노력이 필요함

○ 현재 지역 고령자 대상 단기 일자리 창출사업을 지역 내 고졸 청년 실업자로 확대하여 발전시키는 방안을 검토하고, 캐디들의 고용안정성과 업무재해 관련 처우개선에 대한 기관의 노력이 요구됨

○ 상생협력을 위한 중소기업 및 사회적 경제기업과의 거래실적이 기관의 규모에 비해 미미한 것으로 나타나 향후 이들에 대한 적극적인 발굴, 개선노력이 요구됨. 특히 장애인기업, 여성기업인 등 사회적 배려가 요구되는 기업에 대한 상생방안을 우선적으로 고려할 필요가 있음

Ⅱ. 경영관리

총 평

○ 기관은 경영관리 전략도출을 위해 주요 지표범주별로 대내외 환경분석(SWOT)을 실시하여 전략 및 실천과제를 발굴하려는 노력이 관찰되고 있으나, 환경요인 및 역량수준, 전략에 대한 이해와 접근방식이 아직 미분화되어 있어 기회와 위협요인 등이 구분되지 않는 점과 같은 심각한 오류가 관찰되고 있어, 의미가 있는 전략제시에 한계가 있음. 따라서 분석체계를 재점검하고 고도화할 필요성이 있음

○ 기관이 인력의 고령화에 대응하기 위해 청년인력 채용에 집중하고 있는 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 주요사업과 중장기 조직 및 인력운영계획 사이의 통합적 일관성을 확보할 수 있는 고도화 노력이 필요한 것으로 판단됨. 또한 기관이 제출한 블라인드 채용 지원서에는 일반적으로 블라인드기반 채용을 위한 입사지원서에는 포함되지 않는 병역사항을 기재토록 하고 있는데, 직무역량과 크게 관계가 없는 사항은 제거하는 것이 바람직함

○ 기관은 창립기념일 이외에 노동조합 창립일도 유급 휴일로 지정하고 있는 것은 개선할 필요가 있음. 기관 사업의 특성으로 인해 일반적인 국경일·공휴일 활용이 제

한적이라는 애로사항이 있지만, 기관의 창립기념일 이외에 노조 창립일도 유급 휴일로 지정한 것은 타 기관과의 형평성, 국민의 눈높이나 정서에 부합하지 않는 것으로 지적할 수 있음

○ 기관의 홈페이지 방문자 수는 전년대비 0.013%p 증가한 454,646명으로 집계되었으나, 홈페이지 서비스 만족도는 전년대비 2.3%p 하락한 79.9점으로 관찰되고 있어, 홈페이지를 통한 다양한 정보제공 및 서비스 제공방안을 모색할 필요가 있음. 활용가치가 있거나, 기관의 활동내용의 의미와 변화가 확실하게 전달할 수 있도록 개선할 필요가 있음

○ 기관은 중장기 경영전략과 재무예산을 연계하여 관리하고 있다고 보고하고 있지만, 경영전략과 재무계획의 연계성을 확인하기 어려움. 중장기 경영전략과 재무예산을 주요사업별 수입과 지출을 예측 및 계획하고, 주요사업의 변화 미래전략사업 수행을 위한 수입증대 방안 등을 반영할 수 있는 재무예산계획 마련을 시도할 필요가 있음

평가지표별 평가 결과

1. 조직 및 인적자원 관리

① 조직관리의 효율성(2)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	D^+	1.0

○ 기관은 경영관리 전략도출을 위해 주요 지표범주별로 대내외 환경분석(SWOT)을 실시한 노력이 관찰되고 있으나, 대내외 환경요인 및 역량수준, 전략에 대한 인식이 미분화되어 있어 기회와 위협요인 등이 구분되지 않는 등 오류가 관찰되고 있어, 분석 수행체계를 재점검 및 고도화할 필요성이 있음

○ 기관은 4년 연속 자체 및 외부 컨설팅을 통해 조직문화 진단을 실시하여 왔고, 준거집단과 비교하여 대부분 항목에서 평균 또는 평균 이상 수준임을 확인한 실적을 제시하고 있으나, 목표설정을 좀 더 도전적으로 설정하여 조직성과와 문화를 점검할 필요성이 있음. 다수의 항목에서 개선의 여지가 있는 것으로 관찰됨

○ 최근 3년간 실시한 기관의 조직진단 설문조사 질문문항이 적정하게 설계되어 있지 않아 개선의 여지가 있음. 예를 들면, 하나의 설문 문항에서 객관성과 공정성을 함

께 질문하는 것은 응답자의 응답이 객관성에 대한 인식수준인지, 공정성에 대한 인식수준인지 분해가 불가능한 구조임. 이러한 흠결이 대부분 설문문항에서 발견되고 있어, 외부 컨설팅에 의지하기 보다는 적극적으로 일터혁신컨설팅의 품질을 사전에 점검하고, 개선을 요구하는 노력도 필요함. 설문문항의 명료성, 신뢰성, 타당성이 확보될 수 있도록 설계하여야 하며, 문항의 서술방식의 조정 없이 매년 동일성을 유지하여야 비교근거로서 유효성을 확보할 수 있음

② 인적자원 및 역량관리(2)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	D^+	1.0

○ 기관이 제출한 블라인드 채용 지원서에는 일반적으로 블라인드기반 채용을 위한 입사지원서에는 포함되지 않는 병역사항을 기재토록 하고 있으며, 미필 및 면제인 경우에는 사유까지 적도록 하고 있는 점은 개선할 필요가 있음. 또한 복무기간 등을 기재토록 하여, 서류전형 과정에서 연령에 따른 차별이 발생할 수 있는 여지를 제거하지 못한 것은 현 정부의 블라인드채용 취지에서 벗어날 우려가 있음

○ 기관은 조직의 역량개발과 인재육성을 위한 비전과 인재개발의 가치를 설정하고 있으나, 기관의 특수성을 반영한 차별화된 인재상을 제시하지 못하고 있어, 이를 적극적으로 보완할 필요가 있음

○ 기관은 스마트러닝시스템 도입으로 1인당 교육시간이 전년대비 11.34시간 증가한 것을 확인할 수 있으나, 이러한 교육시간 확대는 2급 이하 구성원들의 교육이수 실적이 반영된 것이며, 1급의 경우는 전년대비 교육시간이 46.5시간(41.3%)이 감소된 것으로 관찰되고 있는 점은 적극적으로 개선할 필요가 있음. 직무별 직무역량강화를 위한 프로그램을 마련하여 교육을 실시하고 있는 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 교육의 양적 성과뿐만 아니라. 질적 품질 개선을 점검하고, 기관 내부의 구성원들에게 확산·공유할 수 있는 환류체계를 구축할 필요가 있음. 정부정책 및 제도 관련 세미나, 외부 전문세미나, 해외 출장 등 일부 직원만 참여하는 교육훈련의 경우, 그 성과를 적극적으로 공유하는 체계 및 기회를 모색할 필요가 있음

○ 기관이 인력의 고령화에 대응하기 위해 청년인력 채용에 집중하고 있는 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 중장기 경영전략, 주요사업 계획에 연계된 조직 및 인적자원 관리체계의 중장기적 비전과 계획을 확인하기 어려움. 주요사업과 중장기 조직 및 인력운영계획 사이의 통합적 일관성을 확보할 수 있는 고도화 노력이 필요한 것으로 판단됨

2. 보수 및 복리후생 관리

① 보수 및 복리후생(임금피크제 운영의 적절성)(4(2))

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	4(2)	B^0	2.8

○ 기관은 대내외 환경 분석(SWOT)을 통해 보수 및 복리후생 관리의 전략과 실천과제를 제시하고 있으나, 정부정책 방향을 반영하지 않는 환경 분석의 오류로 인해 합리적인 전략을 도출하지 못하고 있는 것은 적극적인 개선노력이 필요함. 보상에 대한 구성원의 만족도 점수가 3.4점으로 관찰되고 있으며, 준거집단 평균 3.0점보다 높다는 점에서 보상에 대한 구성원들의 만족도가 높은 것으로 해석하는 것은 신중할 필요가 있음. 금전적 보상이외에 구성원들 동기부여와 사기진작을 위해서는 보다 다양한 보상방안을 발굴하는 노력과 더불어 구성원들의 주인의식을 제고하는 노력이 더욱 효과적일 수 있다는 점을 고려할 필요성이 있음

○ 기관은 구성원들의 성과를 5등급으로 구분하여 평가하고 있는 것으로 관찰되고 있으나, 대부분 상위 2개 등급과 중간등급에 집중되어 있어, 차별화가 제한적인 수준인 것으로 평가됨. 특히 중간 등급인 'B'등급에 대부분 직급의 70% 이상이 분포되어 있어 객관적이고 공정한 성과관리이기보다 갈등을 최소화하기 위한 방식으로 평가되고 있는 것으로 보임. 성과관리와 보상에 대한 만족도에 대한 설문문항과 측정방식도 기관의 관리개선을 위해 필요한 정보를 명확하게 확보할 수 있도록 개선할 필요가 있음. 전반적으로 만족도 및 수용도 수준이 5점 대비 3점대에 정체되어 있는 것이 성과관리 및 평가가 갈등을 최소화하는 방식으로 적용되기 때문에 우수성과자의 불만이 반영된 결과일수도 있다는 점을 재검토할 필요가 있음

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, 2018년도 총인건비 인상률은 2.444%로 정부 인상률 목표치인 2.6%를 준수함. 기관은 인건비 관리프로그램을 활용하여 퇴직 및 신규 입사에 따른 인건비 변동 등 변수를 합리적으로 관리하여 총인건비 인상률을 준수하고 있음

③ 노사관리(3)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	3	C	1.8

○ 기관은 창립기념일 이외에 노동조합 창립일도 유급 휴일로 지정하고 있는 것은 개선할 필요가 있음. 기관 사업의 특성으로 인해 일반적인 국경일·공휴일 활용이 제한적이라는 애로사항이 있지만, 기관의 창립기념일 이외에 노조 창립일도 유급 휴일로 지정한 것은 국민의 눈높이나 정서에 부합하지 않는 것으로 지적할 수 있음

○ 기관은 휴가제도를 확대 운영하고 있으며, 적극 활용을 권장하여 남성 직원의 육아기 단축근무자가 발생하는 점에서 조직문화의 변화를 보여주고 있다고 평가할 수 있으나, 여전히 노사관리, 소통의 실적이 양적 기준에서 제시되고 있어, 질적 품질이 개선되고 있다는 점을 확인하기 어려움. 기관의 노력을 건수 및 횟수로 관리하는 것도 중요하지만, 그러한 노력을 통해 실현된 질적인 개선성과까지 점검하고 환류할 수 있는 노사관계 관리체계를 구축할 필요가 있음

3. 국정과제 관리

① 공공정보 개방 및 활용(2)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	C	1.2

○ 기관은 국민의 알권리 향상을 위해 공공기관이 공개해야 되는 정보를 충실히 공개하고 있음. 부패행위자 제재현황, 2018 공공기관 혁신계획을 2018년도에 추가 공개한 실적이 확인되고 있음

○ 기관의 홈페이지 방문자 수는 전년대비 0.013%p 증가한 454,646명으로 집계되었으나, 홈페이지 서비스 만족도는 전년대비 2.3%p 하락한 79.9점으로 관찰되고 있어, 홈페이지를 통한 다양한 정보제공 및 서비스 제공방안을 모색할 필요가 있음. 또한, 최신정보로 업데이트하거나, 정보내용을 충실히 할 수 있도록 개선할 필요가 있음. 예를 들면, 기관의 사회공헌 활동의 경우, 매년 같은 장소를 대상으로 촬영한 사진을 게재하고 있어, 사회공헌 활동이 매년 어떻게 확대되고, 질적 변화를 통해 활성화되고 있는지 전달되지 않고 있는 점은 홈페이지를 통한 기관홍보도 적극적으로 개선할 필요가 있다는 점을 보여주고 있음

○ 기관의 전산보안 교육이수시간이 목표대비 31.9% 수준에 머물고 있는 점도 유의할 필요가 있음. 전산담당자의 중도퇴직으로 인력 공백 기간에 따른 교육시간 감소로 설명하고 있으나, 24시간 전산보안이 요구되는 특성을 고려한다면, 인력공백의 최소화 등의 기관의 대응노력을 강화할 필요가 있음

4. 업무효율

① 노동생산성(4)

평가방법	평점	가중치	득점(점)
노동생산성 = 부가가치 / 평균인원	43.817	4	1.753

○ 노동생산성은 '17년도 183.883백만원에서 '18년도 177.746백만원으로 6.137백만원 감소하여 평점 43.817점으로 가중치 4점에 1.753점으로 평가함.

○ 부가가치는 23,133백만원으로 전년도 23,996백만원 대비 3.6% 감소하였고 평균인원은 0.3명 감소함.

(단위: 백만원, 명)

항 목	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
부가가치 (A)	22,924.105	22,584.126	23,402.904	24,352.545	23,996.796	23,133.698
평균인원 (B)	133.1	131.2	130.8	131.5	130.5	130.2
노동생산성(A/B)	172.232	172.135	178.921	185.190	183.883	177.746

5. 재무예산관리 및 성과

① 재무예산 관리(2)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	B^0	1.4

○ 기관은 재무예산관리 전략도출을 위해 주요 지표범주별로 대내외 환경분석(SWOT)을 실시한 노력이 관찰되고 있으나, 환경과 전략을 동일하게 제시하는 등 대내외 환경요인 및 역량수준, 전략에 대한 인식이 미분화되어 있어, 분석 수행체계를 재점검 및 고도화할 필요성이 있음

○ 기관은 재무적 부담요인으로 작용한 재산세 환급노력으로 52억 원을 돌려받은 점이 확인되며, 카드수수료 인상에 따른 비용부담 증가에 대처하기 위해 국민카드의 수수

료율 인하를 실현한 점은 긍정적으로 평가할 수 있음

○ 기관은 중장기 경영전략과 재무예산을 연계하여 관리하고 있다고 보고하고 있지만, 경영전략과 재무계획의 연계성을 확인하기 어려움. 현재 중장기 재무예산계획은 단면적인 자본예산수입, 수탁수입만을 보여주고 있음. 중장기 경영전략과 재무예산을 주요사업별 수입과 지출을 예측 및 계획하고, 주요사업의 변화 미래전략사업 수행을 위한 수입증대 방안 등을 반영할 수 있는 재무예산계획 마련을 시도할 필요가 있음. 기관은 제반 예산 및 회계 제도의 내실화를 통해 다소 형식적이고 비효율적으로 운영되는 재무예산제도를 지금보다 내실화할 필요가 있음

○ 기관의 설립목적과 사업의 특수성을 고려할 때, 합리적 예산운영과 집행 투명성 강화를 위한 노력과 함께 수입증대 방안을 모색하는 노력을 지속할 필요성 있음

② 재무예산성과 – 영업이익률(3)

계량지표 세부평가	평점	가중치	득점(점)
영업이익률 = $\frac{\text{영업이익}}{\text{매 출 액}}$	31.189	3	0.936

○ 영업이익율은 '17년도 16.2%에서 '18년도 14.0%로 2.2% 감소하여 가중치 3점에 0.936점으로 평가함.

○ 폭염, 이른한파 등 이상기후에 따라 내장객 수가 전년대비 약 6% 감소함에 따라 전년대비 영업이익율이 2.2% 감소하였음. (영업이익은 손익계산서상 영업이익에서 경영평가성과급을 가산하여 산정함)

(단위: 백만원)

항 목	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
영업이익 (A)	3,996.631	3,380.309	4,134.745	5,070.247	4,379.627	3,719.616
매 출 액 (B)	25,464.345	25,946.892	26,857.765	27,806.065	27,031.315	26,616.994
영업이익율(A/B)	0.157	0.130	0.154	0.182	0.162	0.140

③ 계량관리업무비(4)

계량지표 세부평가	평점	가중치	득점(점)
계량관리업무비 = 관리업무비 / 예산집행액	20.000	4	0.800

○ 계량관리비는 '17년도 15.8%에서 '18년도 17.8%로 2.0% 감소하여 가중치 4점에 0.800점으로 평가함.

(단위: 백만원, %)

항 목	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
관리업무비 (A)	3,641.414	3,654.771	3,591.833	3,652.319	3,577.057	4,164.057
예산집행액 (B)	22,690.228	21,326.686	22,586.929	23,215.425	22,595.561	23,383.538
계량관리 업무비(A/B)	0.160	0.171	0.159	0.157	0.158	0.178

Ⅲ. 주요사업과제

총 평

○ 기관은 전년대비 객단가 상승(185천원→194천원), 월간 대형단체 매출 22.5% 증가, 온라인회원 1,026명(19,721→20,747)증가, 실시간 예약프로그램 확대 운영으로 비선호시간 예약팀 2,201팀 증가, 수도권 36홀 회원제 골프장 평균 내장객 대비 5.8%이상 유치 달성, 적극적인 VOC수집으로 고객니즈 파악(650건→842건) 등 주요 실적이 개선되었으며, 문예진흥기금 확보를 위해 노력한 성과가 인정되나, 전반적인 경기침체로 일반고객은 감소하고, 회원 위주의 내장객이 증가하여 불확실성이 높아지며, 기상이변과 이상기후로 예약취소 요구가 증가하는 상황의 위기관리 매뉴얼의 보완 노력이 부족함

○ 공익골프장으로서의 사회적 활동 추진 및 사업발굴노력이 추가로 필요함. 기존 독거노인후원, 취업설명회(1개교), 자발적 나눔후원금 확대 등의 일반적인 사안 이외에도 골프아카데미의 중장기적 육성계획 제시, 지역주민과의 유대강화를 위한 정기적 지역행사지원, 나눔 후원금의 이용자 확대전략 등이 보다 자발적이고 적극적인 수준으로 격상되도록 노력해야 함

○ 인력과 예산배분의 효율성 확대를 위해 순환근무 및 아르바이트, 계약직 시간대 배치 활용노력은 인정되나, 서비스 질 관리프로그램의 구체적 제시와 효과적인 순환근무제의 피드백 점검, 인력공백의 문제점을 실시간 확인하고 보완할 수 있는 내부 매뉴얼 제시가 필요함

○ 서비스품질개선을 위한 다양한 서비스교육의 시행노력과 성과는 인정되나, 성수기와 비수기에 맞는 차별화된 교육프로그램, 상시 그러한 프로그램을 확인하고 체득할 수 있는 일일 반복교육 프로그램 개발 및 내부아카데미의 전문성 확보가 필요함

○ 명품골프 의류브랜드의 직영입점으로 매출수익(46.3% 순익증가)을 향상시킨 노력은 인정되나, 기존 공간의 활용도를 극대화하고, 다양한 명품브랜드와의 공간 활용 기획 노력이 추가적으로 진행되어야 함. 골프용품의 입점업체를 다양화하고 계약조건 및 기간을 차별화시켜 방문객의 객단가를 극대화 할 공간임대계획의 보완이 필요함

○ 기관은 코스진행자 전담제를 도입하고 경기진행자를 충원하여 전년대비 평균 진행시간을 6분 단축하는 성과와 원활한 경기진행의 불만요인을 최소화시키는 노력이 인정됨. 이에 따라 고객만족도도 전년대비 향상(90.8→91.3)된 것은 인정되나, 스마트스코어 관제시스템 변경 및 고객맞춤서비스(문자전송) 등의 온라인 및 모바일전략이 추가적인 성과를 달성할 수 있도록 내장객 마케팅데이터 확보전략 및 분석이후 추가적인 서비스개발로 연계되는 노력이 필요함

과제별 평가 결과

□ 과제 ① 문예진흥기금 조성확대

1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(8)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	8	B^+	6.4

○ 기관은 전년대비 객단가 상승(185천원→194천원), 월간 대형단체 매출 22.5% 증가, 온라인회원 1,026명(19,721→20,747)증가, 실시간 예약프로그램 확대 운영으로 비선호시간 예약팀 2,201팀 증가, 수도권 36홀 회원제 골프장 평균 내장객 대비 5.8%이상 유치 달성, 적극적인 VOC수집으로 고객니즈 파악(650건→842건) 등 주요 실적이 개선되었으며, 문예진흥기금 확보를 위해 노력한 성과가 인정되나, 전반적인 경기침체로 일반고객은 감소하고, 회원 위주의 내장객이 증가하여 불확실성이 높아지며, 기상이변과 이상기후로 예약취소 요구가 증가하는 상황의 위기관리 매뉴얼의 보완 노력이 부족함

○ SNS 도입을 통한 다양한 마케팅의 추가노력은 인정되나, 회원고령화에 따른 SNS의 사용미숙과 추가적인 오프라인 및 온라인의 마케팅 전략이 일반적인 수준에 그치고 있어 보다 다양한 모니터링 및 이용자 확보 창구 마련에 노력해야 함

○ 연간단체의 증가성과(44개→90개)는 인정하나, 운영 측면에 있어서도 이용시간대별 이용금액제시와 약속이행단체만 접수를 받는 방어적 전략에서 벗어나, 주요 연간단체들의 총무급 명단과 연계조직 간의 네트워크 데이터를 수시로 업그레이드하여 지속적인 연간단체 이용자들의 확대 및 재방문율을 높이는 노력이 필요함. 특히, 연간단체들의 DB구축 및 활용방안을 극대화하고, 부대시설과의 맞춤형 연계노력이 보다 더 강화되어야 함

○ 공익골프장으로서의 사회적 활동 추진 및 사업발굴노력이 추가로 필요함. 기존 독거노인후원, 취업설명회(1개교), 자발적 나눔후원금 확대 등의 일반적인 사안 이외에도 골프아카데미의 중장기적 육성계획 제시, 지역주민과의 유대강화를 위한 정기적 지역행사지원, 나눔 후원금의 이용자 확대전략 등이 보다 자발적이고 적극적인 수준으로 격상되도록 노력해야 함

○ 회원권익 향상을 위해 전용서비스를 확대시키고 전년대비 상승한 회원권(평균 10.9%)의 가치만큼의 상응한 다양한 혜택제시가 추가로 필요함. 국내외 골프장과의 회원교류 협약이 미흡하고, 요금우대정책 및 비회원과의 연계 시 추가적인 혜택제시가 보다 다양하게 마련되어야 함

○ 인력과 예산배분의 효율성 확대를 위해 순환근무 및 아르바이트, 계약직 시간대 배치 활용노력은 인정되나, 서비스 질 관리프로그램의 구체적 제시와 효과적인 순환근무제의 피드백 점검, 인력공백의 문제점을 실시간 확인하고 보완할 수 있는 내부 매뉴얼 제시가 필요함

2. 목표 달성도(15)

성과지표	평가방법	목표치	실적치	달성도	가중치	등급	득점(점)
계					15		3.000
문예진흥기금 조성실적	목표부여(편차)	52.803억원	46.000억원	20.000%	8		1.600
연간 내장객 유치실적	목표부여(편차)	166,000명	153,694명	20.000%	7		1.400

○ 문예진흥기금 조성 실적은 '17년도 50억원 대비 4억원 저조한 46억원을 조성하 가중치 8점에 1.600점으로 평가함

○ 내장객 유치실적은 골프장 매출의 주요 요인인 고객유치 성과를 평가하는 지표로 '17년도 164,127명 대비 10,433명 감소한 153,694명을 유치하였으며, 수도권 36홀 골프장 평균 내장객 수 145,263명 대비 5.80%를 상회하는 실적을 달성하였으나 기관 과거 5년 평균대비 내장객수가 대폭 감소하여 8점에 1.400점으로 평가함

□ 과제 ② 부대시설 운영관리

1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(5)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	5	B^0	3.5

○ 내부 조리대회를 통해 다양한 신 메뉴를 개발하고, 이를 통해 추가적인 매출을 달성한 성과는 인정되나, 고객의견을 반영한 메뉴개발의 피드백과 계절별, 시간대별, 단체별 이벤트 개발과 지역특산물 확대 노력도 지속적으로 유지되어야 함

○ 서비스품질개선을 위한 다양한 서비스교육의 시행노력과 성과는 인정되나, 성수기와 비수기에 맞는 차별화된 교육프로그램, 상시 그러한 프로그램을 확인하고 체득할 수 있는 일일 반복교육 프로그램개발 및 내부아카데미의 전문성 확보가 필요함

○ 명품골프 의류브랜드의 직영입점으로 매출수익(46.3% 순익증가)을 향상시킨 노력은 인정되나, 기존 공간의 활용도를 극대화하고, 다양한 명품브랜드와의 공간활용 기획 노력이 추가적으로 진행되어야 함. 골프용품의 입점업체를 다양화하고 계약조건 및 기간을 차별화시켜 방문객의 객단가를 극대화 할 공간임대계획의 보완이 필요함

○ 테이크 아웃 시스템의 적극적 확대와 그늘집 운영의 차별화, 판촉 이벤트 등의 내실화는 인정되나, 그러한 전략과 서비스 강화성과를 회원 및 방문객들이 수시로 확인하여 재방문율을 극대화시킬 수 있도록 홍보하고 전달하는 온라인 및 오프라인 경로마련이 필요함

2. 목표 달성도(7)

성과지표	평가방법	목표치	실적치	달성도	가중치	등급	득점(점)
계					7		4.845
부대시설 운영 실적	목표부여 (편차)	6,890.990 백만원	6,547.644 백만원	69.219%	7		4.845

○ 부대시설 운영 실적은 매출 향상을 위한 클럽하우스, 그늘집, 골프샵의 영업성과를 평가하는 지표로 '18년도에 신규로 명품 의류브랜드 직영입점 운영을 통해 매출 향상을 위해 노력하였으며, 총매출액 '17년도 6,475백만원에서 '18년도 6,547백만원으로 72백만원 증가하여 가중치 7점에 4.845점으로 평가함

(단위 : 백만원)

구 분	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
1) 식음료 매출	4,271.043	4,496,967	4,815.025	4,944.102	5,018.789	5,017.022
2) 골프샵 매출	1,638.498	1,603.072	1,690.189	1,600.350	1,457.183	1,530.622
누 계	5,909.541	6,100.039	6,505.214	6,544.452	6,475.972	6,547.644

□ 과제 ③ 골프장 서비스품질 제고

1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(7)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	7	A^0	6.3

○ 기관은 코스진행자 전담제를 도입하고 경기진행자를 충원하여 전년대비 평균 진행시간을 6분 단축하는 성과와 원활한 경기진행의 불만요인을 최소화시키는 노력이 인정됨. 이에 따라 고객만족도도 전년대비 향상(90.8→91.3)된 것은 인정되나, 스마트스코어 관제시스템 변경 및 고객맞춤서비스(문자전송) 등의 온라인 및 모바일전략이 추가적인 성과를 달성할 수 있도록 내장객 마케팅데이터 확보전략 및 분석이후 추가적인 서비스개발로 연계되는 노력이 필요함

○ 고객 VOC수렴을 통한 시설개선 및 노후 부대시설과 직원 기숙사의 시설개선 노력은 인정되나, 시설의 노후화에 따른 중장기적 개선계획이 분야별로 제시되어야 하고, 그러한 시설개선의 성과가 직원들의 서비스 개선으로 연계되어 방문객들이 느끼는 서비스 품질 개선으로 평가되어야 함

○ 기관은 안전사고 예방을 위해 라이트 램프교체 및 전지작업을 시행했고, 야간 고객이동로 조도개선, 클럽하우스 소방시설 교체, 코스시설 개선사업 등의 노력은 인정됨. 추가적으로 안전사고예방을 위한 방문객 고지와 코스이동간의 도로보수, 도로 옆 난간필요지역의 추가설치 등 새로운 공간 및 필요지역에 대한 확인 작업이 필요함

○ 클럽하우스 판매 마케팅 활동 동기부여 및 캐디 서비스 확대를 위한 포상제도의 다양한 개발과 그에 따르는 복지 확대의 피드백 점검이 주기적으로 필요함. 기존 시행되는 포상제도의 일반화를 극복할 수 있는 다양한 제도 마련이 필요함

○ 기관은 수목 병충해를 관리하기 위해 코스와 조경의 병충해 방제를 주기적으로 시행하고, 특히 소나무재선충 격년제 방제실행으로 매개충을 단기간 사멸시킨 성과는 인정됨. 기타 두더지와 멧돼지 등의 피해발생상황을 분석하여 원천적인 대책마련이 시급하며, 용수시설 개선(양수펌프의 임대→구매)으로 일반관리비의 절감노력은 인정되나, 이상기후로 인한 용수의 안정적인 관리를 매뉴얼을 통해 시행할 수 있도록 기존 개선된 시설의 추가적인 활용 및 관리방안 마련이 필요함

2. 목표 달성도(8)

성과지표	평가방법	목표치	실적치	달성도	가중치	등급	득점(점)
계					8		
코스품질 평가 점수	목표대비	100.00점	90.4점	94.620%	5		4.731
1일 에너지 사용액 절감	목표부여 (표준편차)	1.523백만원	1.737백만원	52.181%	3		1.565

○ 코스품질평가점수는 외부 전문기관 한국잔디연구소에서 주관하는 '골프코스품질평가'조사결과를 토대로 코스품질지수와 전년대비 향상도를 4:6 비율로 합산하여 산출함. '17년도 90.3점에서 '18년도 90.4점으로 0.1점 상승하여 가중치 5점에 4.731점으로 평가함

○ '저탄소 녹색성장기본법 시행령 제 28조'에 따라 에너지 사용 절감을 위한 노력을 평가하는 지표로 1일 에너지 사용 비용 '17년도 1.689백만원에서 '17년도 1.737백만원으로 가중치 3점에 1.565점으로 평가함