

한국문화진흥주식회사

부문	평가지표		등급
경영전략	경영계획	경영 비전과 실행 전략	B ⁺
		실행력 제고 노력과 활동	B ⁰
	고객관리	고객관리 활동	B ⁺
		고객만족도	6.468
	사회책임 경영	윤리경영 노력과 활동	A ⁰
사회 책임성 제고 노력		B ⁺	
경영관리	조직 및 인적자원 관리	조직관리의 효율성	B ⁰
		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	B ⁺
	업무효율	노동생산성	4.000
	재무예산관리 및 성과	재무예산 관리	B ⁰
		부채비율	3.000
계량 관리 업무비		3.212	
주요사업	주요사업1	사업추진 노력 및 집행효율성	A ⁰
		목표 달성도	12.765
	주요사업2	사업추진 노력 및 집행효율성	A ⁰
		목표 달성도	4.851
	주요사업3	사업추진 노력 및 집행효율성	A ⁰
		목표 달성도	7.238

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

1 현황

기관 현황

기관유형	○ 기타공공기관
기관장	○ 김 종 안('15.12.28 - ' 18.12.27)
설립근거	○ 상법 제288조(주식회사)
미션	○ 골프장 운영 및 기금조성을 통해 한국문화예술진흥에 기여
비전	○ 골프문화를 선도하는 공익골프장, 뉴서울 CC
주요사업	○ 문화예술진흥지원을 위한 각종 체육시설 운영 ○ 각종 휴양시설의 운영 ○ 농림축산물 재배 및 양육에 관한 사업 ○ 각종 용품 판매에 관한 사업 ○ 기타 사회 목적달성을 위한 부대 사업
조직	○ 5팀 1실
정원 / 현원	○ 135명 / 131명
2016년 예산	○ 세입세출 총액 29,607백만원

2016년 12월 31일 기준

- 기관은 비전체계와 핵심가치를 새롭게 설정하고, 중장기 경영계획을 통해 비전을 성취하기 위해 노력하고 있음. 새로운 비전체계와 중장기 경영계획의 정합성에 대한 확인이 필요한 것으로 평가됨. 전략목표에 따라 주요사업 계획 및 자원배분(인력 및 예산) 방향을 수립하고 중장기 경영목표를 상향조정하여 기관의 합리적 운영을 위해 노력하고 있으나, 전략적 목표의 효과적인 달성을 위해 자원배분의 기준과 기대효과에 대한 체계적 분석이 필요한 것으로 평가됨
- 기관은 CS경영위원회를 설치하고, 상설조직, 접점조직, 고객모니터링을 위한 개별 위원회를 구성하여 핵심업무별로 개선과제를 도출 등을 통해 고객 만족도를 높이기 위하여 노력하고 있음. 핵심업무별 고객구분이 형식적 측면이 있어 이에 대한 개선이 필요하고, 고객만족도 하락에 대한 원인분석과 대책 마련이 필요한 것으로 평가됨
- 기관은 “경영공시 운영지침”을 제정, 경영공시 총괄담당자(공시담당파트장)를 지정, 공시관리의 책임성을 강화 등을 통해 윤리경영을 위해 노력하고, 지역주민과의 소통 및 기관 특성에 부합하는 사회공헌활동, 제도개선을 통한 사회적 책임 수행 등 다양한 노력을 기울이고 있음
- 기관은 ‘자율점검인 TF’ 확대, ‘임금피크제 전환직무 개발 TF’ 신설 등, 다양한 Task Force조직을 신설하여 사업환경의 변화에 적극적으로 대응하였으며 NCS기반의 능력중심채용제도를 도입하여 공정한 인사채용을 안정적으로 정착시켰음. 그러나 교육시간에 부합하는 교육예산 계획 수립, 교육성과의 적극적인 공유, 전문성 제고를 위한 교육프로그램 구성 등 다각적인 노력이 요구됨
- 임금피크제도를 성공적으로 도입하였으며 노사간의 다양한 소통채널을 활용하여 공감대 형성에 적극적으로 노력하였고 높은 사업성과를 달성하였음. 하지만 노사간의 문제도 고충처리위원회 등을 신설하여 담당 직원을 통하여 처리하기보다 안정적 해결체제를 제도화시키는 것이 바람직함
- 기관장의 적극적인 주도로 고객들의 서비스 접근성을 대폭 개선하고 빅데이터를 활용한 맞춤형 예약서비스 정보를 제공하여 수익창출에도 크게 기여하였음
- 예산심의위원회를 강화하고 단계별 예산편성 시스템을 구축하여 공정하고 투명한 재무구조를 만들기 위해서 다각적으로 노력을 하였음. 보다 구체적이고 객관적인 근거를 토대로 중장기 재무예산계획을 수립할 필요가 있으며 예산계획과 집행간의

합리성을 높여서 효율적인 예산집행과 사업 성과창출이 될 수 있도록 보다 합리적이고 섬세한 재무예산계획수립이 요구됨

- 기관은 골프장 운영을 통해 문화진흥기금을 조성하기 위해 고객 마케팅에 세부적으로 노력을 기울였으며, 공익골프장으로서 이미지 제고를 위한 다양한 방안을 마련하고 시행한 것으로 평가됨
- 기관은 주요사업을 P-D-C-A 방식에 의해 더욱 체계적이고 현실적으로 추진할 필요가 있을 것으로 평가됨. 우선 계획단계에서 경영전략(경영목표)을 강조하고, 노력의 결과물인 다양한 실적들이 계획한 사항을 얼마나 충족하였는가를 판단하여 개선이 필요한 사항은 차년도 계획에 반영시키는 체계적인 절차가 요구됨
- 기관은 설립이후 최고의 부대시설 매출성과를 달성한 노력이 긍정적으로 평가됨. 승마시설 신사업의 입지 및 사업성을 파악하기 위해 기대효과 뿐만 아니라 문제점과 대책 등을 마련하고 있으나, 사업 추진에 있어 타당성을 다양한 관점에서 조사하고 향후 추진 여부를 판단할 필요가 있을 것으로 평가됨
- 기관은 친환경적 골프장으로 자리 잡기 위하여 자연친화적인 잔디로 그린을 교체하고, 골프장 코스의 명칭을 “문화코스, 예술코스”로 변경하여 고객으로 하여금 문화예술 기금 출연에 기여하고 있다는 인식을 주지시킨 노력이 인정됨
- 이상의 결과를 종합하여 볼 때 한국문화진흥주식회사 기관의 2016년도 경영실적 이행 결과는 “우수”로 평가됨

3 부문별 평가

1. 경영전략

총 평

- 기관은 경영성과 TF를 구축하여 기관의 비전체계와 핵심가치를 새롭게 설정하고, 기관의 중장기 경영계획을 통해 비전을 성취하기 위해 노력하고 있음. 단 새로운 기관 비전체계와 중장기 경영계획의 정합성에 대한 확인이 필요하며, 기관이 시행하고 있는 다양한 진단과 평가노력이 결실을 맺기 위해서 평가결과를 분석하고 경영 전략에 반영하는 체계적 노력이 요구됨

- 전략목표에 따라 주요사업 계획 및 자원배분(인력 및 예산) 방향을 수립하고 중장기 경영목표를 상향조정하고 기관의 합리적 운영을 위해 노력하고 있음. 전략적 목표의 효과적인 달성을 위해 자원배분의 기준과 기대효과에 대한 체계적 분석이 요구되며, 다양하게 추진되고 있는 협업사업 역시 전략목표 달성에 기여할 수 있도록 꾸준히 평가하고 개선하려는 노력이 필요함
- 기관은 5대 핵심업무를 중심으로 고객과 대상, 고객의 요구 및 주요이슈를 정의하고 CS경영위원회를 설치하고, 상설조직, 접점조직, 고객모니터링을 위한 개별 위원회를 구성하여 핵심업무별로 개선과제를 도출 등을 통해 고객 만족도를 높이기 위하여 노력하고 있음. 핵심업무별에 의한 고객구분이 형식적 측면이 있어 이에 대한 현실적 평가가 필요하고, 다양한 노력에도 불구하고 고객만족도가 하락하여 이에 대한 원인 분석과 대책 마련이 필요함
- 기관은 “경영공시 운영지침”을 제정, 경영공시 총괄담당자(공시담당파트장)를 지정, 공시관리의 책임성을 강화 등을 통해 윤리경영을 위해 노력하고, 지역주민과의 소통 및 기관 특성에 부합하는 사회공헌활동, 제도개선을 통한 사회적 책임 수행 등 다양한 노력을 기울이고 있음. 청렴교육의 내실화, 조직문화 개선 등 윤리경영과 사회적 책임을 다하기 위한 장기적 시각에 기반한 적극적 노력이 요구됨

평가지표별 평가 결과

1. 경영계획

① 경영 비전과 실행 전략(2)

평가방법	가중치	등급	득점(점)
9등급평가	2	B ⁺	1.6

- 기관은 경영성과 TF를 구축하여 설립목적, 주주사인 한국문화예술위원회의 미션, 신입 기관장의 운영방침, 경영환경 및 직원과 이해관계자의 의견수렴 등을 바탕으로 “골프장 운영 및 문예진흥기금 조성을 통한 한국문화예술 진흥에 기여”라는 미션을 수립하였고, 이에 따라 비전을 “골프문화를 선도하는 공익골프장, 뉴서울CC”로 설정한 뒤 고객만족, 주인 의식, 문화진흥이라는 핵심가치를 수립하였음
- 기관은 중장기 경영계획인 “비전 2022”에 따라 중장기 경영목표, 전략목표와 과제를 설정하였고, 이는 새로운 비전을 수립하는 기초가 되었음. 그러나 경영 미션 및 비전

체계는 중장기 경영전략의 상위/장기 지침이기 때문에 중장기 경영전략인 비전2020은 새로운 비전체계가 성취될 수 있도록 미션, 비전 및 핵심가치의 정합성과 연계성에 대한 확인이 필요함

- 기관은 변화하는 경영환경 속에서 새롭게 변화하고 대응하기 위한 노력으로 중장기 3대 경영목표(문예진흥기금 누적 1,633억원 달성, 연간 내장고객 18.3만명 달성, 고객 만족도 97점 수준)를 상향하였고 목표달성을 위해 노력하고 있음. 단 계량목표는 도전성과 함께 현실성이 반영되어야 함으로 기관 현황과 경영환경 및 골프산업의 미래예측에 바탕을 둔 지속가능성을 고려하여 설정될 필요가 있음
- 기관은 중장기 전략과 연계하여 4대 경영전략목표, 16개 전략과제, 46개 실행과제를 계층적으로 구성하고 전략목표별로 담당부서를 지정하고 전략목표별 성과지표를 설정하여 관리하고 있음. 성과지표는 팀별 성과와 업무추진방향을 guide하지만 업무추진을 위해서는 성과지표의 의미와 내용을 명확히 하고 연계된 업무를 협력적으로 추진할 수 있는 방안들이 함께 제시되어야 함
- 기관은 조직문화 진단, 핵심가치 공감도 조사 등 조직의 일체성과 효과성을 높이기 위해 다양한 평가를 실시하는 것은 높이 평가할 수 있지만, 이러한 조사가 실효성을 거두기 위해서는 각 성과지표에 대한 정확한 의미를 도출하고 평가결과를 전략과제 또는 당면과제 등에 체계적으로 반영하는 노력이 요구됨

② 실행력 제고 노력과 활동(2)

평가방법	가중치	등급	득점(점)
9등급평가	2	B ⁰	1.4

- 기관은 전략목표에 따라 주요사업 계획 및 자원배분(인력 및 예산) 방향을 수립하고 중장기 경영목표를 상향조정하고 기관의 합리적 운영을 도모하고 있으며, 전략목표 달성과 함께 기관의 미래 지속가능성을 감안하여 지원배분의 기준과 기대효과 등에 관한 분석이 함께 진행되는 것이 바람직함
- PDCA관점을 자원관리 전략으로 채택하고 다양한 회의와 제안시스템을 통해 모니터링, 평가와 환류를 강조한 점은 자원의 효율적 배분에 기여하고 있음. 특히 사업중심 기관운영을 강조하여 현업인력을 추가배치하고 경영관리부서의 인원을 25%이상 축소할 경우 기관 중장기 전략 및 경영환경 분석이 요구하는 경영지원 강화와는 상반되는 자원배분으로 이에 대한 체계적 보완이 요구됨
- 실행전략을 추진하는 과정 속에서 상급기관, 영업제휴사, 골프장업계, 공공기관 등과

같은 유관기관과 협업을 강화하고 외부자원 조달하여 적절히 활용하고 있으며, 이를 통해 유관기관과의 소통을 강화하고 있음. 유관기관의 협력은 지속가능성이 중요하기 때문에 이들과의 협력을 지속하고 예기치 못한 상황에 대처할 수 있는 위험회피 전략 등이 고려되어야 함

- 유관기관과의 협업은 형식적인 측면에서 넘어서 내실화하는 것이 중요하기 때문에 협력사업에 대한 주요 성과를 객관적으로 평가하여 성공적인 사업은 확대하고 그렇지 못한 사업의 비중은 줄이며, 경영환경을 반영하는 새로운 협업사업 들을 모색하는 것이 필요함
- 청탁금지법이 시행됨에 따라 기관의 경영환경이 급속히 악화된 상황에서 영업수익성과 지속가능한 경영을 위한 당면과제를 도출하여, 고객 분석과 소통, 기관의 신비전체계에 부응하는 코스명칭 변경, 외부전문 평가시스템 구축, 내부고객 복지향상 등 기관의 목표를 높이는데 노력하고 있음

2. 고객관리

① 고객관리 활동(3)

평가방법	가중치	등급	득점(점)
9등급평가	3	B ⁺	2.4

- 마케팅, 경기운영, 코스관리, 부대시설 운영, 시설물 관리를 기관의 5대 핵심업무로 지정하고, 이에 따라 고객과 대상, 고객의 요구 및 주요이슈를 정의하고 고객 관리에 힘쓰고 있음. 핵심업무별로 고객을 정의하고 있지만 마케팅을 제외한 나머지 4개 업무의 고객(대상)이 동일하여 고객정의가 형식적인 측면이 있으며, 동일 고객에 대한 분절 서비스 관리는 고객관리에 비효율성을 일으킬 수 있어, 현실적인 고객정의와 서비스 전략에 대한 고려가 필요함
- 고객관리를 위하여 의사결정조직으로서 CS경영위원회를 설치하고, 상설조직, 접점 조직, 고객모니터링을 위한 개별 위원회를 구성하여 고객 만족도를 높이기 위하여 노력하였고, 핵심업무별로 관리유형을 구분하고 개선과제를 도출하는 등의 노력을 기울이고 있는 점이 높게 평가되지만, 실제 고객만족도는 전년도에 비해 하락하였기에 이에 대한 원인분석과 대책 마련이 요구됨
- 고객의 의견을 수렴하기 위한 관리체계를 수립하고 고객의 소리, 고객카드, 캐디 VOC, 프러포즈 시스템 및 VOC노트를 통해 고객의 의견을 반영하고 있으며, 이에

대한 분석을 통해 서비스 및 제도개선, 업무프로세스 개선 및 서비스 교육활동에 사용하는 등 변화하는 경영환경 속에서 가시적 성과를 내고 있음

② 고객만족도(7)

평가방법	당해연도 만족도 점수	평점	가중치	득점(점)
고객만족지수	92.4	92.4	7	6.468

- 문화체육관광부 주관 ‘공공기관 고객만족도 조사’ 결과를 활용하여 향상도는 배제하고 당해연도 고객만족지수로만 평가하였음
- 2016년도 고객만족도 점수는 92.4점으로 전년도 93.3점과 비교하여 0.9점이 하락한 것으로 조사되었으며, 가중치 7점에 6.468점으로 평가함
- 사업중심의 고객 재분류, CS경영체계 개선으로 서비스품질 3대 전략추진 및 CEO 중심의 조직운영 등 서비스 개선을 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 3년 연속 90점 이상 우수등급을 유지하는 것으로 평가할 수 있음. 향후 기관은 고객만족도 조사결과를 바탕으로 만족 요인과 유지 및 강화 요인을 분석하여 전년대비 점수하락 원인에 대한 세밀한 진단을 통해 서비스 품질을 개선해 나갈 필요가 있음

3. 사회책임 경영

① 윤리경영 노력과 활동(3)

평가방법	가중치	등급	득점(점)
9등급평가	3	A ⁰	2.7

- 기관은 “경영공시 운영지침”을 제정하여 경영공시 시스템을 구축하고 경영공시 총괄담당자(공시담당파트장)를 지정하고 내부모니터링 체계를 강화하여 공시관리의 책임성을 강화하였음. 기획재정부가 요구하는 경영공시 수준에 부합하는 경영정보를 공개하고 고객편의 정보를 신설하여 경영의 투명성과 고객지향성을 높이고 있음
- 윤리경영을 실현하기 위해 중장기 경영계획을 수립하고, 2016년 윤리청렴 조직역량 강화를 목표로 청탁금지법 이해증대, 내부청렴도 조사 개선, 청렴윤리 문화확산의 3대 추진전략에 따라 실행계획을 수립하고 윤리경영위원회, 클린신고센터 등의 조직을

통해 윤리경영을 이루기 위해 노력하고 있음. 특히 지침을 보완하고 자율점검을 강화하고 있으며 기관특성에 부합하는 청렴도 조사방법으로 개선하였음

- 윤리경영 및 청렴문화 구축을 위해 교육을 강화하였고, 윤리경영 모니터링 시스템의 운영과 모니터링 결과의 분석과 환류를 통해 내부청렴도를 향상시킴. 단 청렴교육의 내용이 청탁금지법에 집중되어 있어 청렴문화 확산을 위한 교육과정의 개발이 필요함

② 사회책임성 제고노력(3)

평가방법	가중치	등급	득점(점)
9등급평가	3	B ⁺	2.4

- 기관의 설립목적 및 핵심업무에 부합하는 사회공헌 로드맵을 확립하고 3대 목표인 ‘소외계층 후원’, ‘지역주민 친화’, ‘나눔봉사단 운영’을 실천하기 위해 기관이 책임성을 가지고 노력하고 있음. 특히 골프장 특성에 맞는 골프꿈나무 육성지원, 지역골프아카데미 유대, 예술나무 후원사업 참여 등을 통해 사회적 책임을 다하기 위하여 노력하고 있음
- 기관은 지역주민과의 간담회, 뉴서울 열린콘서트 개최를 통해 지역주민과의 소통과 유대감을 구축하였고, 뉴서울 나눔봉사단 조직을 통해 정기적으로 문화나눔, 행복나눔, 희망나눔, 사랑나눔을 운영하고 있음
- 기관은 공정사회 구현을 위한 내부실행력을 높이기 위해 부적절한 관행개선, 대고객 공정제도 확립, 사회적 기회균등강화의 3대 추진전략을 수립하고 부적절한 관행을 발굴하기 위하여 내부청렴도 조사, 윤리경영위원회, 클린신고센터, 서비스향상위원회 TF 등의 모니터링 체계를 운영하고 있음. 제도개선, 대고객 서비스 강화, 사회적 약자에 대한 배려 등 사회적 책임을 다하기 위해 노력하고 있지만, 타기관 우수사례 도입, 중장기 계획에 따른 조직문화 개선 등 장기적이고 적극적인 노력이 추가될 필요가 있음

II. 경영관리

총 평

- 귀 기관은 ‘자율점검인 TF’ 확대, ‘임금피크제 전환직무 개발 TF’ 신설 등, 다양한 Task Force조직을 신설하여 사업환경의 변화에 적극적으로 대응하였으며 NCS기반의 능력중심채용제도를 도입하여 공정한 인사채용을 안정적으로 정착시켰음. 또한, 임금

피크제도를 성공적으로 도입하였으며 노사간의 다양한 소통채널을 활용하여 공감대 형성에 적극적으로 노력하였고 높은 사업성과를 달성하였음. 또한 기관장의 적극적인 주도로 고객들의 서비스 접근성을 대폭 개선하고 빅데이터를 활용한 맞춤형 예약서비스 정보를 제공하여 수익창출에도 크게 기여하였음. 예산심의위원회를 강화하고 단계별 예산편성 시스템을 구축하여 공정하고 투명한 재무구조를 만들기 위해서 다각적으로 노력을 하였음

- 조직 및 인적자원관리의 경우, 조직구조, 관리시스템, 기업문화 등 조직문화측면에서 적극적인 개선노력이 요구되며 객관적이고 합리적인 근거를 토대로 중장기 인력운영 계획을 수립할 필요가 있음. 또한 성과목표 설정시에 직원들의 의견을 적극적으로 반영하는 상향식 메커니즘을 실질적으로 반영할 필요가 있음. 한편, 직원들의 역량 교육을 위한 계획수립은 체계적으로 잘 했지만 실제 실행에서 계획에 못미치는 결과를 보이고 있음. 교육시간에 부합하는 교육예산 계획 수립, 교육성과의 적극적인 공유, 전문성 제고를 위한 교육프로그램 구성 등 다각적인 노력이 요구됨
- 보수 및 복리후생 관리에서는 성과연봉제 도입이 노사간의 의견불일치로 지연되고 있는데 노사공동목표를 수립하여 성과창출을 이루어 냈듯이 공동상생협약 및 TF를 신설하는 등 다양한 노력을 통하여 성과연봉제 도입에 보다 더 적극적으로 노력을 할 필요가 있으며, 노사간의 문제도 고충처리위원회 등을 신설하여 담당 직원을 통하여 처리하기 보다는 제도적으로 안정적 해결체제를 제도화시키는 것이 바람직함
- 국정관리의 경우, 가시적 양적 실적은 내고 있지만 정부 3.0의 가치를 실질적으로 실현하기 위해서는 빅데이터를 활용하여 맞춤형 서비스 정보를 제공하는 것처럼 기관의 수익창출과 고객 서비스의 질 제고를 위해서 필요한 실질적인 성과를 목표로 설정하고 가시적 성과를 창출할 수 있도록 다각적인 노력을 할 필요가 있음
- 재무예산관리 및 성과에서는 보다 구체적이고 객관적인 근거를 토대로 중장기 재무 예산계획을 수립할 필요가 있으며 예산계획과 집행간의 합리성을 높여서 효율적인 예산집행과 사업 성과창출이 될 수 있도록 보다 합리적이고 섬세한 재무예산계획수립이 요구됨

평가지표별 평가 결과

1. 조직 및 인적자원 관리

① 조직관리의 효율성(2)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	B ⁰	1.4

- 귀 기관은 변화하는 경영환경에 대응하기 위해서 핵심 업무별 중장기 인력운영목표를 수립하고 사업부서의 인력을 점진적으로 확대하면서 효율적 경영과 성과창출을 의해서 다각적으로 노력을 하고 있음. 특히, ‘자율점점인 TF’ 확대, ‘임금피크제 전환직무 개발 TF’ 신설 등, 다양한 임시조직을 신설하여 적극적으로 대응하고 있음
- 성과평가에서도 다면평가를 개인평가에 도입하여 공정성을 제고시켰고 인사와 성과의 연계를 강화시켜서 성과향상에 적극적으로 기여하였음. 그리고 성과평가의 공정성 제고를 위해서 팀장, 파트장들을 대상으로 전문교육을 실시하여 평가결과에 대한 신뢰도를 향상시켰음
- 그러나 자체적으로 실시한 조직문화진단 결과에 따르면, 조직구조, 관리시스템 등에서 2015년에 비하여 상대적으로 많이 높아졌지만 여전히 매우 낮은 점수를 받았음. 특히, 기업문화는 2015년도에 상대적으로 하락하였음. 그리고 전반적으로 조직문화진단의 점수가 높지 않음. 기관은 이러한 문제를 간과해서는 안 될 것으로 판단됨. 무엇이 문제인지를 체계적으로 면밀히 분석하여 적극적으로 개선할 필요가 있음
- 그리고 비전 2022 경영목표 달성을 위해서 중장기 인력운영목표를 수립하였으나 구체적이고 체계적인 근거 도출이 다소 미흡함. 단계별로 1명 증가 또는 감소로 인력 운영계획을 수립했는데 다소 직관적이고 형식적인 것으로 평가됨. 기관의 경영목표 및 전략, 사업환경분석 근거를 가지고 인력운영계획을 도출할 필요가 있음
- 또한, 성과목표를 수립하는데 있어서 직원들의 적극적인 의견수렴을 고려한 상향식 메커니즘이 실질적으로 반영되지 않은 것으로 평가됨. 성과평가의 공정성을 확보하고 수용도를 높이기 위해서는 성과목표 수립 단계에서부터 직원들의 의견을 적극적으로 수렴할 필요가 있음

② 인적자원 및 역량관리(2)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	B ⁺	1.6

- 기관은 2016년에 NCS 기반 능력중심채용제도를 전면적으로 도입하여 안정적인 제도 수립과 더불어 신규채용을 시작하였음. 그리고 인사공정성을 제고시키기 위해서 면접관을 확대하고 목표에는 도달하지 못했지만 인근대학인력, 여성인력, 장애인, 고졸자 등을 채용하여 사회형평적 채용에 기여하려고 노력하였음. 또한, 교육제도 개선을 위해서 전년도 교육평가 및 팀별 교육수요조사를 실시하여 교육계획을 체계적으로 수립하였음
- 그러나 기관의 사회형평적 채용목표를 보면 여성채용을 제외하면 모든 영역에서 목표에 미달하고 있으며 목표설정의 합리성, 목표달성을 위한 가시적 노력 등에서 개선이 필요함
- 그리고 2016년 직원들의 니즈를 파악하고 역량진단을 통하여 의미있는 계획을 수립하였지만 교육예산집행과 결과활용을 보면 다소 기대에 못미치고 있음. 구체적으로 교육예산 집행률을 보면, 58.3%로 매우 낮음. 처음부터 교육수행 및 예산수립을 잘 못한 것인지 교육추진이 적절하게 되지 않은 것인지 모르지만 합리성이 매우 낮음. 그리고 교육 시간은 목표보다 훨씬 상회하고 있지만 교육 후의 성과관리 및 활용에서 보다 적극적인 개선이 필요함. 교육성과를 다른 직원들과 공유하고 기관의 사업 및 업무 수행이 적극적으로 활용할 수 있는 제도적 메커니즘이 없으며, 교육프로그램 또한 일반직무교육과 임직원 연수 및 벤치마킹이 많은 비중을 차지하고 있는데 업무의 전문성을 키우기 위한 내실있는 교육프로그램 발굴과 활용이 필요할 것으로 평가됨

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

- 기관은 전년도에 비하여 복리후생비는 48백만원 절감했지만 고졸자와 비정규직에 대한 보수와 복리후생에서 차별적 요소들을 전면적으로 개선하여 만족도 점수는 향상되었음. 그리고 안정적으로 임금피크제를 도입하여 신규인력을 채용하는데도 기여하였음

- 그러나 기관은 현재 3급 이상의 간부직만을 대상으로 성과연봉제를 도입하고 있는데 노조의 강력한 반발로 확대실시를 못하고 있음. 노사관계에서 원칙준수 및 다양한 채널을 통한 소통강화를 하고 있지만 성과연봉제 확대도입의 어려움을 겪고 있음. 이러한 한계를 극복하기 위해서는 타 기관처럼 노사상생협력체결 및 TF구성, 선언 등 적극적인 노력을 해야 할 것임
- 비록 복리후생비를 절감하면서 만족도는 상승했지만 질적으로 실효성 있는 효과를 창출하기 위해서는 다양한 비금전적 복리후생제도 및 지원을 발굴할 필요가 있음. 그리고 비정규직의 안정적인 복리후생제도 보장을 위해서 차별 없는 제공을 규정으로 명시할 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, 기관이 제출한 목표치는 4.0%였으나 지침에 따라 연간 근무인원을 일할 계산한 결과 기준에 미달, 목표치를 3.0%로 조정함. 또한 ‘3-1 증원소요인건비’의 평균인원 산정시 ‘3-3의 증원소요 인건비 대상인원’으로 산정해야 하나 ‘3-2의 직급별 평균인원 계산을 위한 템플릿’으로 산정하여 수정함
- 수정한 내용을 반영한 결과 2016년도 총인건비 인상률은 2.65%로 목표치인 3%를 준수하여 가중치 4점에 4점으로 평가함

③ 노사관리(3)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	3	B ⁺	2.4

- 기관은 노사 간의 공감대 형성을 위해서 다양한 채널을 활용하고 의사소통을 활성화 시켰으며 노사 간의 원칙준수를 통하여 불합리한 노사관행을 근절하려고 노력하였음. 특히, 사업성과를 위해서 노사공동목표를 수립하고 문예진흥기금, 골프장 내장객 등에서 가시적인 성과를 보여주고 있음
- 노사간의 소통을 활성화시키기 위해서 양방향으로 커뮤니케이션을 활발하게 활용하고 있으며 회사경영을 함께 한다는 인식을 강조하여 노사현안문제를 해결하고 만족도를 높이는 것은 바람직한 것으로 평가됨.

- 그러나 직원들의 개인적인 문제, 인사상담 등의 적극적 고충처리를 위한 위원회가 부재한 것으로 평가됨. 현재 고충처리상담원 2명이 전직원들의 고충상담을 모두 해주고 있는데 고충처리위원회를 활성화시켜서 직원들의 복리후생과 처우개선에 적극적으로 대응하는 노력을 보일 필요가 있음

3. 국정과제 관리

① 정부3.0과제(2)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	B ⁺	1.6

- 기관은 기관장 주도로 정부 3.0을 적극적으로 실현하기 위해서 지자체와 연계하여 협업사업을 실시하여 국방부장관상을 수상하였으며 웹 접근성 개선을 위해서 사용자 입장에서 메뉴 배치를 새롭게 하여, 홈페이지 서비스 활용을 35.3% 증가시켜서 문화 정보화 협업 우수자상을 수상하기도 하였음. 그리고 빅데이터를 활용하여 개인별 맞춤 예약서비스 정보를 제공하여 수익창출에 기여하고 있으며 계절별로 메인화면을 새롭게 개선하기도 하였음
- 신속한 정보공개로 정보공개 시간을 2015년에 비하여 0.5일 단축하였으며 정보공개 건수 또한 2016년에 3건을 더 추가 발굴하여 제공하였음
- 그러나 정부 3.0의 가치를 실질적으로 구현하기 위해서는 양적인 성과보다는 빅데이터를 활용한 맞춤형 서비스를 제공하는 것처럼 실질적으로 기관의 수익창출 및 서비스 질 제고에 기여할 수 있는 성과목표를 설정하고 가시적 효과를 보여줄 수 있는 노력들에 더 초점을 맞출 필요가 있음

4. 업무효율

① 노동생산성(4)

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

- 노동생산성은 2015년도 181.740백만원에서 2016년도 188.166백만원으로 6.426백만원 증가하여 최고목표치인 185.282백만원을 2.884백만원 초과달성함으로 가중치 4점에 4점으로 평가함

- 2016년도 부가가치는 24,744백만원으로 전년도 23,772백만원 대비 4.1% 증가하였고 평균인원은 0.5% 증가함

(단위: 백만원, 명)

항 목	2011년	2012년	2013년	2014년	2015년	2016년
부가가치 (A)	23,452.363	22,602.462	23,224.596	22,935.895	23,771.532	24,743.862
평균인원 (B)	128.2	128.0	133.1	131.2	130.8	131.5
노동생산성(A/B)	182.936	176.582	174.490	174.816	181.740	188.166

5. 재무예산관리 및 성과

① 재무예산 관리(2)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	B ⁰	1.4

- 기관은 중장기 경영목표와 전략을 기반으로 중장기재무예산계획을 수립하고 주요재무 위험요인을 체계적으로 도출하였음. 또한 재무구조개선을 위해서 단계별 예산편성 시스템을 구축하고 공정하고 효율적인 예산배분을 위해서 가시적 노력을 하였음
- 그리고 지난 4년간 지속적으로 매출액을 높여왔으며 예산집행의 투명성 제고를 위해서 예산심의위원회의 심의를 강화하고 기관장의 업무추진비를 투명하게 공시하였음
- 그러나 중장기재무예산계획을 보면 중장기경영목표와 전략으로부터 재무예산계획을 도출하는 근거가 다소 미흡함. 사업환경분석을 토대로 구체적인 근거를 도출한 후, 이러한 근거를 토대로 재무예산계획을 수립할 필요가 있음. 그리고 주요 재무위험 요인은 체계적으로 분석하여 도출하였으나 이러한 분석 결과들이 예산편성에 어떻게 반영되었는지가 불명확함
- 2016년 실행예산의 집행결과를 보면, 예산편성을 상대적으로 매우 높게 하고 절감 목표를 잡다보니 실제 절감목표는 크지만 집행한 실제금액을 보면 전년도에 비하여 증가하였음. 그리고 경상비에서 예산과 실행실적 간의 차이가 너무 큼. 예산편성시에 객관적이고 구체적인 근거를 토대로 정확한 예산을 편성하도록 노력할 필요가 있음. 예산과 집행실적의 차이가 큰 것은 예산집행의 현장에서는 비효율적인 운영을 초래할 수 있음

② 재무예산성과 - 영업이익률(3)

계량지표 세부평가	평점	가중치	득점(점)
$\text{영업이익률} = \frac{\text{영업이익}}{\text{매출액}}$	100	3	3.000

- 영업이익률은 2015년도 15.4%에서 2016년도 18.2%로 2.8% 증가하여 가중치 3점에 3점으로 평가함
- 전년대비 매출액은 3.5%, 영업이익은 22.6% 증가하였음.

(단위: 백만원)

항 목	2011년	2012년	2013년	2014년	2015년	2016년
영업이익 (A)	5,317.842	4,239.577	3,996.631	3,380.309	4,134.745	5,070.247
매출액 (B)	26,661.166	25,840.102	25,464.345	25,946.892	26,857.765	27,806.065
영업이익률(A/B)	0.199	0.164	0.157	0.130	0.154	0.182

③ 계량관리업무비(4)

계량지표 세부평가	평점	가중치	득점(점)
$\text{계량관리업무비} = \frac{\text{관리업무비}}{\text{예산집행액}}$	100	4	3.212

- 계량관리업무비는 2015년도 15.9%에서 2016년도 15.7%로 0.2% 감소하여 가중치 4점에 3.212점으로 평가함
- 2015년 대비 관리업무비 1.7% 증가, 예산집행액 2.7%가 증가하여 계량관리업무비는 0.2% 하락함

(단위: 백만원, %)

항 목	2011년	2012년	2013년	2014년	2015년	2016년
관리업무비 (A)	3,541.956	3,961.635	3,641.414	3,654.771	3,591.833	3,652.319
예산집행액 (B)	21,523.798	22,500.828	22,690.228	21,326.686	22,586.929	23,215.425
계량관리업무비(A/B)	0.165	0.176	0.160	0.171	0.159	0.157

Ⅲ. 주요사업과제

총 평

- 기관은 골프장 운영을 통해 문화진흥기금을 조성하기 위해 고객 마케팅에 세부적으로 노력을 기울였으며, 공익골프장으로서 이미지 제고를 위한 다양한 방안을 마련하고 시행한 것으로 평가됨. 기금 마련에 필수적인 안정적인 매출 마련을 위해 내장객 확보와 고객만족도 증진에 노력을 기울이고 있고, 이를 위해 필수적인 경기 운영, 시설물 및 코스 관리 등에도 지속적인 노력을 기울인 것으로 판단됨
- 기관이 사업추진에 다양한 노력을 기울인 점은 인정되나, 주요사업을 P-D-C-A 방식에 의해 더욱 체계적이고 현실적으로 추진할 필요가 있을 것으로 평가됨. 우선 계획단계에서 경영전략 또는 경영목표를 강조하고, 노력의 결과물인 다양한 실적들이 계획한 사항을 얼마나 충족하였는가를 판단하여 개선이 필요한 사항은 차년도 계획에 반영시키는 체계적인 절차가 요구됨
- 기관은 전년도 지적사항인 기존 고객의 재방문 의사를 증진시킬 수 있는 방안을 수립하고, 매출 증가의 주요 고객인 단체 팀에 대한 서비스 강화를 통하여 충성도 높은 고객 확보와 영업 매출 증가를 달성한 기관의 노력이 긍정적으로 평가됨
- 기관은 설립이후 최고의 부대시설 매출성과를 달성한 노력이 긍정적으로 평가됨. 승마시설 신사업의 입지 및 사업성을 파악하기 위해 기대효과 뿐만 아니라 문제점과 대책 등을 마련하고 있으나, 사업 추진에 있어 타당성을 다양한 관점에서 조사하고 향후 추진 여부를 판단할 필요가 있을 것임
- 기관은 친환경적 골프장으로 자리 잡기 위하여 자연친화적인 잔디로 그린을 교체하고, 골프장 코스의 명칭을 “문화코스, 예술코스”로 변경하여 고객으로 하여금 문화예술 기금 출연에 기여하고 있다는 인식을 주지시킨 노력이 인정됨. 또한 광주시 연계 골프꿈나무 후원사업 지원, 골프아카데미 우대, 지역주민 초청 등 지역친화를 위한 기관의 노력이 인정됨

과제별 평가 결과

□ 과제 ① 문예진흥 기금 조성 확대

1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(3)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	3	A ⁰	2.7

- 기관은 청탁금지법 시행으로 내장객 감소가 예측되는 상황에도 고객성향을 맞춤형 포인트 마케팅 시스템을 구축하여 고객 이용패턴을 분석하고 주말 임박취소를 해소한 효율적이고 효과적인 노력이 인정됨. 이러한 노력의 결과로서 수도권 36홀 골프장 평균 내장객 대비 13.6% 확대 유치한 성과는 우수한 것으로 평가됨. 향후 포인트 마케팅을 고도화하기 위해 정보보호법에 적절히 대응하고 무책임한 사이버회원을 관리할 수 있는 추가적인 방안도 병행할 필요가 있을 것임
- 기관은 기금 확보를 위해 마케팅을 선진화하고 매출 기여도가 높은 단체팀을 적극 유치하여, 내장객은 전년도 보다 약간 감소하였음에도 불구하고 매출에 있어 전년 실적 및 목표수준을 초과하는 성과를 거둔 노력이 우수한 것으로 평가됨. 다만 비회원 및 인터넷회원 수가 증가하여 매출에 도움이 되는 마케팅을 추진하였지만, 향후 회원 및 비회원의 부킹비중에 따르는 만족도 변화를 감안하여 균형을 유지할 필요가 있을 것으로 판단됨
- 기관은 전년 대비 내장객 수가 감소하였음에도 매출을 높이기 위해 맞춤형 요금 시행으로 가격을 차별화하고, 빈타임을 zero화하기 위해 잔여예약 이벤트를 실시하는 등 문예기금을 마련하기 위한 고객확보 차원의 마케팅 노력이 인정됨
- 전년도 경영평가에서 지적된 “충성고객 확대 및 서비스 강화전략 필요” 사항에 대해서는 프론트 직원인 로비매니저를 배치하여 비회원 온라인 가입을 유도하고, 그린피 추가 할인 및 예약정보 제공 등 온라인 혜택을 확대 하였으며, 온라인 회원 대상 타겟 마케팅을 실행한 개선 노력이 인정됨

2. 목표 달성도(19)

성과지표	평가방법	목표치	실적치	달성도	가중치	등급	득점(점)
계					19		12.765
문예진흥기금 조성실적	목표부여 (편차)	56.358억원	52억원	62.875%	10		6.287
연간 내장객 유치실적	목표부여 (편차)	176,525.157명	167,566명	71.982%	9		6.478

- 문예진흥기금 조성 실적은 2015년도 조성액과 동일한 52억원을 조성하여 가중치 10점에 6.287점으로 평가함
- 내장객 유치실적은 골프장 매출의 주요 요인인 고객유치 성과를 평가하는 지표로 2015년도 168,145명 대비 579명 감소한 167,566명을 유치하였으며, 수도권 36홀 골프장 평균 내장객 수 147,462명 대비 13.63%를 상회하는 실적을 달성하여 가중치 9점에 6.478점으로 평가함

□ 과제 ② 부대시설 운영 및 신규사업추진

1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(4)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	4	A ⁰	3.6

- 기관은 부대시설 매출 증진을 위해 전략회의를 통해 메뉴를 점검하고 실적공유를 통한 동기부여를 시행하여 선택과 집중으로 설립이후 최고의 부대시설 매출성과를 달성한 노력이 우수한 것으로 평가됨. 대식당에서 신 메뉴 개발하고 VIP 메뉴제를 실시하는 노력을 기울였고, 고객 이용현황을 반영한 그늘집 운영 전략으로 매출을 창출한 노력이 인정됨
- 기관은 해당 종사원 근무의욕 및 근무만족도 향상을 위해 월례조회 우수사원을 포상하고 파크별 목표설정을 통해 동기 부여한 노력이 인정된다. 주방장 특선 메뉴 판매 확대, 후서기 냉·음료 무료 제공, 골프장 자생 산야초를 활용한 친환경 메뉴 제공 등으로 부대시설 운영에 있어 고객만족도를 3년 연속 우수등급을 달성한 노력이 긍정적으로 평가됨
- 기관은 골프샵 판매에 있어서도 환경변화에 대응하기 위해 50,000 원 미만 제품을 개발하고 용품판매 강화를 위한 특판 행사를 확대하는 노력을 기울이고 있으나, 향후 환경변화 및 현실적 여건을 반영한 새로운 수요창출을 위하여 다양한 방안 마련이

필요할 것으로 판단됨

- 기관은 승마시설 신사업의 효율적인 추진을 위해 광주시와 협업 체계를 구축하여 사전심사를 승인받고, 2017년 광주시 말 산업 육성지원 계획을 수립하는데 기울인 노력이 인정됨. 또한 전년도 경영평가 지적사항인 말 산업의 입지 및 사업 타당성을 파악하기 위해 기대효과 뿐만 아니라 문제점과 대책 등을 마련하는 노력이 인정됨. 다만 신사업 추진에 있어 타당성을 다양한 시각에서 반복적으로 조사해서 사업 추진 여부를 판단할 필요가 있을 것으로 평가됨

2. 목표 달성도(7)

성과지표	평가방법	목표치	실적치	달성도	가중치	등급	득점(점)
계					7		7.000
부대시설 운영 실적	목표부여 (편차)	6,879.997백만원	6,544.452백만원	69.304%	7		4.851

- 부대시설 운영 실적은 매출 향상을 위한 클럽하우스, 그늘집, 골프샵의 영업성과를 평가하는 지표이며, 총 매출액 2015년도 6,505백만원에서 2016년도 6,544백만원으로 39백만원, 0.6% 증가하여 가중치 7점에 4.851점으로 평가함

(단위: 백만원)

구 분	2011년	2012년	2013년	2014년	2015년	2016년
1) 식음료 매출	4,240.913	4,100.506	4,271.043	4,496.967	4,815.025	4,944.102
2) 골프샵 매출	1,707.012	1,680.655	1,638.498	1,603.072	1,690.189	1,600.350
누 계	5,947.925	5,781.161	5,909.541	6,100.039	6,505.214	6,544.452

□ 과제 ③ 골프장 서비스품질 제고

1. 사업추진 노력 및 집행 효율성(8)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	8	A ⁰	7.2

- 기관은 원활한 경기 진행을 위해 코스별로 경기진행 책임제를 시행하고 GPS로 진행 상황을 파악하여, 정체 홀을 실시간 확인하여 경기진행요원을 지원하는 등 정체현상을 방지하는 노력이 인정됨. 매 홀마다 인조 티 박스 대신 잔디를 이용하도록 하기 위해 티잉 그라운드 상시적으로 관리하고, 페어웨이 디보트를 매일 실시하여 명품 코스 조성을 위한 노력이 인정됨

- 기관은 골프장 코스의 가치를 부여하기 위해, 비전과 연계한 “문화코스, 예술코스”로 변경하여 고객으로 하여금 문화예술 기금에 기여하고 있다는 인식을 주지시킨 노력이 인정됨. 또한 광주시 연계 골프꿈나무 후원사업 지원, 골프아카데미 우대, 지역주민 초청 등 지역친화를 위한 노력이 인정됨
- 기관은 병충해와 기후에 민감한 펜-이글 그린잔디를 펜-A1으로 교체하여 계절별 최상을 스피드를 제공하고, 호별 특성에 맞게 수목을 이식 및 소나무 전정으로 스토리가 있고 친환경적인 명품코스로 조성하여 마케팅 전략에 활용한 노력이 인정됨. 다만 기관의 특성상 공격적으로 코스 및 시설 관리에 예산을 투입하기 힘든 상황을 감안하더라도, 안정정적인 기금을 확보하는데 필수적인 서비스 품질제고를 위한 사업에 보다 적극적으로 지원할 필요가 있을 것으로 평가됨
- 기관은 캐디의 출산휴가를 확대하고 우수캐디 표상을 확대함과 동시에 조별 분임토의, 조장회의, 안전사고 예방교육으로 캐디의 복지 향상과 안전교육에 기울인 노력이 인정됨. 또한 신입캐디를 14명 신규 채용하고 여름철 대체 휴무제를 시행하며 근무순번을 변경하여 탄력적으로 운영하는 등 고객만족 향상을 위한 캐디 관리를 강화한 노력이 인정됨

2. 목표 달성도(9)

성과지표	평가방법	목표치	실적치	달성도	가중치	등급	득점(점)
계					9		7.238
코스품질 평가 점수	목표대비	-	100.00점	100.00%	4		4.000
1일 에너지 사용액 절감	목표부여 (표준편차)	1.334백만원	1.562백만원	64.769%	5		3.238

- 코스품질평가점수는 신규지표로 한국잔디연구소에서 주관하는 ‘골프코스품질평가’ 조사결과를 토대로 코스품질지수와 전년대비 향상도를 4:6 비율로 합산하여 산출함. 2015년도 87.6점에서 2016년도 89.9점으로 2.3점 상승하여 가중치 4점에 4점으로 평가함
- ‘저탄소 녹색성장기본법 시행령 제 28조’에 따라 에너지 사용 절감을 위한 노력을 평가하는 지표로 1일 에너지 사용 비용 2015년도 1.556백만원에서 2016년도 1.562백만원으로 0.39% 증가하여 가중치 5점에 3.238점으로 평가함