한국문화진흥주식회사

부문	평가지표		등급
경영전략	경영계획	경영 비전과 실행 전략	B^0
		실행력 제고 노력과 활동	B^0
	고객관리	고객관리 활동	B^0
		고객만족도	6.462
	사회책임 경영	윤리경영 노력과 활동	B^+
		사회 책임성 제고 노력	B^+
경영관리	조직 및 인적자원 관리	조직관리의 효율성	C
		인적자원 및 역량 관리	C
	보수 및 복리후생 관리	보수 및 복리후생 (임금피크제 운영의 적절성)	B^0
		총인건비 인상률	4.000
		노사관리	B^0
	국정과제 관리	공공정보 개방 및 활용	C
	업무효율		3.684
	재무예산관리 및 성과	재무예산 관리	C
		재무예산 성과	1.233
		계량 관리 업무비	2.792
	좋은 일자리 창출 및 질 개선 노력	좋은 일자리 창출 및 질 개선 노력	C
		비정규직 근로자 고용개선 조기이행 실적	4.000
주요사업	주요사업1 (문예진흥기금 조성 확대)	사업추진 노력 및 집행효율성	A^0
		목표 달성도 1 : 기금조성 실적	1.600
		목표 달성도 2 : 연간 내장객 유치 실적	6.777
	주요사업2 (부대시설 운영관리 및 시설물 관리)	사업추진 노력 및 집행효율성	B^+
		목표 달성도 1 : 부대시설 운영 실적	4.908
		목표 달성도 2 : 1일 에너지사용 절감	1.881
	주요사업3 (골프장 서비스 품질제고)	사업추진 노력 및 집행효율성	A^0
		목표 달성도 1 : 코스품질평가	4.819

종합평가결과	탁월	우수	양호	보통	미흡	아주미흡

1 총 평

○ 기관은 설립목적에 따라 비전, 경영목표를 명확히 설정하고 전략체계를 구축하고 있고 있지만, 기관에 공공성을 추가할 수 있는 노력과 함께 기관역량 강화, 운영환경·실행수단 합리화, 자원배분의 체계화 등 경영전략을 체계화, 구체화하기 위한 노력이 필요함

○ 고객 유형에 따라 전담부서를 배정·관리하는 점은 긍정적으로 평가되지만, 고객유형의 재검토, 고객유형별 환경변화 분석, 고객관리 성과지표 개발 등을 통해 계속되는 고객 만족도 하락의 원인을 검토하고 개선하기 위한 노력이 요구됨

○ 경영공시 관리체계의 고도화를 통해 경영의 투명성을 높인 점, 청탁금지법에 대한 집중교육을 통해 윤리경영문화를 조성에 노력하고 있는 점, 사회공헌로드맵을 수립하고 기관 특성을 살린 지역사회공헌활동을 진행하고 있는 점은 긍정적으로 평가됨. 윤리경영과 공공성을 높이기 위해서는 추진전략과 실행계획을 명확히 하여 실질적인 추진방안을 제시하는 것이 필요함

○ 기관은 효율적 관리의 선행 요건인 대내·외 환경분석의 실효성이 낮고 환경분석, 경영목표 및 관리체계 간의 연결성이 부족해 조직관리 시스템을 개선하기 위한 노력이 필요함. 또한 기관의 특성상 노사관계가 매우 중요함에도 불구하고 임직원중 노사관리에 전문성을 가진 인사는 적은 것으로 판단되어 노무관리의 전문성을 강화하고 외부 전문가의 조력을 정기적으로 받는 것이 필요가 있음

○ 기관은 공공정보의 대외 개방 노력이 다른 공공기관에 비해 미흡한 것으로 판단되며, 기관과 고객간 주요한 소통 수단인 홈페이지의 만족도가 전년에 비해 하락하였음. 또한 기관은 제반 예산 및 회계 제도의 내실화를 고려하지 않은 상태에서 다수 재정제도를 형식적으로 운영하고 있는 것으로 판단되며, 골프장 수입 극대화를 위해 경험에 의존하기 보다는 세밀한 계량분석을 통한 재정계획 및 가격제도의 개선이 필요함

○ 기관은 고객 이용패턴 분석, 비선호 시간의 예약팀 유치, 대형행사 유치 및 단체팀 확보 등을 통하여 내장객 확보에 힘쓰고 있으며, 공정거래위원회 권고사항을 수용하는 등 공공기관으로서 선도적 역할을 수행하고 있다고 평가됨. 공공성과 사회적 책임을 강조하는 현 정부 정책을 반영하여 공익골프장으로서의 역할을 적극적으로 수행할 수 있도록 기관 특성을 반영한 사회적 역할강화 노력을 권고함

○ 기관은 매출/수익증대를 위해 부대시설에서의 다양한 행사를 제공하였고, 우수 중소기업 입점, 국산브랜드 홍보 등 공익사업장으로서의 역할에도 충실하였다고 평가됨. 단 시설의 주기적 점검과 진단을 통해 시설 노후화에 대비할 수 있는 중장기 계획의 수립하고 추진하는 것이 필요함

○ 기관은 경기시간 모니터링, 안전사고 예방을 위한 노력, 농약사용 줄이기 노력, 그리고 캐디 근무여건 개선을 위한 다양한 제도의 시행을 통해 골프장 서비스품질을 높이기 위하여 노력한 점이 인정됨

○ 이상의 결과를 종합하여 볼 때 한국문화진흥주식회사의 2017년도 경영실적 이행결과는 “양호”로 평가됨

2 부문별 평가

Ⅰ. 경영전략

총 평

○ 기관은 설립목적에 따른 비전, 핵심가치, 경영목표를 명확히 하고, 대내외 경영여건 및 관련 정부정책을 심층 분석하여 전략체계를 구축하기 위해 노력하고 있으나 보다 안정적인 경영을 위해서는 미래예측과 위험관리가 필요하며, 민간기업이 아닌 공공기관으로서 기관의 노력이 합리적으로 평가될 수 있는 성과지표의 개발이 필요함

○ 기관에서는 활용 가능한 내·외부 자원을 파악하고, 전략목표에 따라 예산과 외부자원 배분 계획을 수립하여 전략적으로 자원을 관리하기 위해 노력하고 있으나 인력·조직 측면에서는 부족하여 개선이 필요하며, 또한 내·외부자원을 전략목표, 전략과제, 실행전략과 연계하여 체계적으로 배분·투입할 필요가 있음

○ 고객들의 만족도를 높이기 위해 기관은 가치사슬 관점에서 고객유형을 구분하고, 각 고객의 니즈를 파악하여 이에 대응하고, 다양한 고객들의 의견을 수렴하고자 노력하고 있으나 고객만족도 점수가 매년 하락(2015년 93.3, 2016년 92.4, 2017년 88.5)하고 있어 고객관리 전반에 대한 재검토를 통해 새로운 고객관리 전략을 수립할 필요가 있음

○ 기관은 경영공시 항목의 양적 확대와 품질 향상을 위해, 공시관리의 책임성을 강화하기 위해 노력하고 있음. 청렴·반부패 교육을 강화하여 내부 청렴도가 지난 3년간 상승하였으나 청렴교육의 내용이 청탁금지법에 집중되어 있어 청렴문화 확산을 위한 교육과정의 개발이 필요함

○ 기관의 설립목적에 부합하는 사회책임성 제고방안을 마련하기 위해 사회공헌 추진체계를 확립하고, ‘소외계층 후원’, ‘지역주민 친화’, ‘공익사업 추진’이라는 3대 목표를 세워 지속적으로 사회공헌 활동을 하고 있으며 중장기 사회공헌 로드맵을 수립하여 실천하고 있음. 보다 효과적으로 사회공헌 활동을 지속해나가기 위해서 혼재되어 있는 중장기로드맵의 추진전략과 실행계획을 개선할 필요성이 있음

평가지표별 평가 결과

1. 경영계획

① 경영 비전과 실행 전략(2)

평가방법	가중치	등급	득점(점)
9등급평가	2	B^0	1.4

○ 기관은 설립법과 정관, 위수탁 약정서에 관한 규정으로부터 ‘골프장 운영 및 문예진흥기금 조성을 통해 한국문화예술 진흥에 기여’라는 설립목적을 명확히 하고, 조직진단, 구성원 인터뷰, 설문조사, 워크샵 등을 통해 미션, 비전, 핵심가치에 이르는 가치체계를 수립하려는 노력은 높이 평가될 수 있음

○ 그러나 미션을 사업목표와, 비전을 사업영역과, 핵심가치를 사업방식과 연결시켜 2022년 경영목표의 사업목표를 문예진흥기금 1,555억원, 사업영역을 골프장내장객 17.6만명(연간), 고객만족도 98점으로 성과목표로 결정하였지만, 목표치를 결정하고 도출하는 방법 등이 분명하지 않아 도출 및 결정과정에 대해 재고할 필요가 있음

○ 신규사업 승인 보류 및 골프장 사업의 한계성을 반영하여 기존의 목표에서 기관의 현황을 반영한 실질적인 목표 수립으로 목표치를 하향조정하여 현실화 하였다고 하나 이것은 기관의 노력이라기보다 예측의 실패, 위험관리(Risk Management)가 되지 않는 경영 상황을 보여준다고 볼 수 있음. 안정적인 경영을 위해서는 위험관리가 필요하며 예측불가능한 상황이 발생하였을 때는 당면과제 설정을 통해 전사적으로 대응해나갈 필요가 있음

○ 기관은 중장기 전략과 연계하여 4대 경영전략목표, 16개 전략과제, 46개 실행과제를 상호 연계성 있게 수립하고, 전략목표별로 담당부서를 지정하고 전략목표별 성과지표를 설정하여 관리하고 있는 점은 긍정적으로 평가될 수 있음

○ 민간 골프장과 달리 즉각적인 투자나 대응이 어려워 운영에 어려움이 있고 높은 성과를 내지 못해 좋은 경영평가를 받는데 어려움이 있다면, 민간 골프장과 다른 공공기관의 특성을 반영한 기관의 노력을 평가받을 수 있는 성과지표를 개발할 필요가 있음(예: 회원 유지율, 관리 정도 등)

○ 기관은 골프장 운영 및 문예진흥기금 조성을 통해 한국문화예술 진흥 목적을 달성하기 위해 대외적 환경변화와 조직의 강·약점을 분석하는 SWOT 분석기법을 적용하였으나 SWOT 분석이 정확하지 못해 SO, ST, WO, WT 전략도출이 적절하게 이루어지고 있지 않아 재검토가 필요함

② 실행력 제고 노력과 활동(2)

평가방법	가중치	등급	득점(점)
9등급평가	2	B^0	1.4

○ 기관에서는 활용 가능한 내부자원을 적절히 배분하고 있으며, 내부의 자원으로 부족한 부분은 외부 기관들과의 협업을 통해 보완해나가는 노력을 기울이고 있음. 그러나 인력, 조직과 같은 내부자원이 어떠한 전략목표, 전략과제, 실행전략을 시행하기 위해서 배분·투입되고 있는지 연계성이 명확하지 않아 보완이 필요함

○ 기관은 P-D-C-A 관점의 자원관리 프로세스를 적용하여 계획을 수립하고, 인력, 조직, 예산을 적절히 배분하고 있으며, 경영진 회의, 자율점검 회의, 예산심의 위원회 등을 통해 모니터링을 하고, 이를 다시 피드백을 통해 성과를 점검하고 평가하여 다음년도 업무계획에 반영하여 경영개선을 위해 노력하고 있음

○ 기관장이 의지를 가지고 전 사원들과 함께 청탁금지법 시행, 제세금 상승이라는 부정적인 외부 환경으로 인한 경영악화 속에서 경영의지를 다지고 경쟁력 있는 공공골프장을 운영하고 고객들에게 만족을 주는 기관이 되기 위해 노력한 점은 긍정적으로 평가될 수 있음

○ 경영환경 및 정부정책을 분석하고, 내·외부 이해관계자의 의견을 들어 4대 당면과제를 도출하였다고 기술하였으나 참여자들의 의견반영과 과제도출 과정이 명확하지 않아 당면과제 도출의 절차를 체계화할 필요가 있음

○ 당면과제란 현재 기관의 당면과제로, 시의성, 적절성, 긴급성 등과 같은 기준에 따라 전임・직원의 의견을 수렴하고 과학적인 절차에 따라 우선순위에 있는 긴급한 당면과제들을 추출하는 것이 바람직하며, 이렇게 추출된 당면과제 해결을 위해 기관장을 비롯한 간부진이 어떠한 노력을 했는지 기술되어야 함

○ 2017년에 해결한 당면과제들 중 ‘토지분 재산세’ 환급을 통해 자산관리를 효율적으로 하여 6억 3천만 원을 환급받고, 앞으로 절세효과를 기대할 수 있게 된 점, 그리고 직원들을 위해 ‘직원기숙사’를 지어 근로여건을 개선하고 고용안정을 위해 노력한 점은 매우 긍정적으로 평가될 수 있음

2. 고객관리

① 고객관리 활동(3)

평가방법	가중치	등급	득점(점)
9등급평가	3	B^0	2.1

○ 기관은 가치사슬 관점에서 고객을 가치생산형, 가치영향형, 가치전달형, 가치구매형으로 분류・정의하고 있으며, 고객유형별로 관리전략을 수립하여 고객별 업무처리를 위한 담당부서를 배정하여 관리하고 있는 점은 긍정적으로 평가됨

○ 그러나 기관은 골프장 관리와 골프장 운영이라는 두 개의 핵심사업에 따라 다시 고객유형을 분류하고 있는데, 기관에서 운영하는 핵심사업 내 세부프로그램들이 무엇이냐에 따라 그 고객의 가치사슬 위치가 달라질 수 있어 세밀한 재검토가 필요함

○ 또한 기관은 고객들의 만족도를 높이고 효과적인 고객관리를 위해 SWOT분석을 통해 고객관리전략을 도출해내려고 노력하였으나 SWOT 분석이 미흡하여 SO, ST, WO, WT 전략도출이 적절하게 이루어지지 않아 재검토가 필요함

○ 마케팅, 코스관리, 부대시설 운영, 시설물 관리를 기관의 4대 핵심업무로 지정하고, VOC를 통해 고객의 의견을 수렴하여 고객관리 내용을 개선하려는 노력을 기울여 성과를 내고 있으나 성과가 수집된 접수건수와 개선되었다는 기술로만 나타나있어 보다 효과적인 양적・질적 성과지표의 개발이 필요함

○ 고객들의 의견을 수렴하기 위해 다양한 소통채널을 확보하고, 이렇게 수합된 고객들의 의견을 경영에 반영하여 고객들에게 양질의 서비스를 제공하고자 노력하고 있으나 고객만족도 점수가 전년 대비 3.9점이 하락한 88.5점으로 고객의 불만족 요인이 무엇인지 분석하여 내년도 고객관리 계획을 재수립할 필요가 있음

② 고객만족도(7)

평가방법	당해연도 만족도 점수	평점	가중치	득점(점)
(당해년도 지수×0.4)+(전년대비 향상도×0.6)	88.5	92.31	7	6.462

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

○ ‘17년도 고객만족도 점수는 88.5점으로 전년도 92.4점과 비교하여 3.9점이 하락한 것으로 조사되었으며, 가중치 7점에 6.462점으로 평가하였음

3. 사회책임 경영

① 윤리경영 노력과 활동(3)

평가방법	가중치	등급	득점(점)
9등급평가	3	B^+	2.4

○ 기관은 투명하고 청렴한 경영을 위한 전략을 수립하기 위해 SWOT분석기법을 활용해 외부환경과 내부역량의 강·약점을 분석하고, 이를 바탕으로 역량확대, 위기대처, 기회활용, 약점보완 전략들을 도출하고 있으나 분석과 전략의 연계성이 부족하여 이에 대한 재검토가 필요함

○ 기관은 경영공시 품질 향상, 공시관리 책임 강화, 모니터링 체계 강화에 중점을 두고 경영공시 운영체계를 고도화하기 위해 노력하고 있으며, 경영공시 전담조직을 운영하여 책임성을 강화하고, 경영투명성을 향상시키려고 노력하고 있는 점은 긍정적으로 평가됨

○ 공공기관 알리오와 홈페이지에 정시와 수시로 나누어 공시항목들을 올리고 관리하여 통합공시 및 자체공시를 100% 이행하였고, 담당자 교육을 통해 불성실공지를 방지하고 있으며, 알리오 연동으로 공기업 수준의 경영공시 품질을 유지하고, 정보공개 품질 향상을 위해 노력하고 있음

○ 기관은 청렴한 윤리경영을 위해 중장기 윤리경영 추진체계를 수립하고, 윤리의식 교육 정례화, 부정신고센터 운영 활성화, 청렴 모니터링 조직 운영이라는 3대 추진전략을 세워 윤리경영의 실행력을 강화하기 위해 노력하고 있음

○ 윤리경영 조직문화 조성을 위해 청렴·반부패 교육이 강화되었고, 임직원 1인당 교육시간이 증가하였음. 또한 임직원 전체교육 참석율도 100% 유지한 결과 내부 청렴도가 지난 3년간 꾸준히 상승하였음. 그러나 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 설립목적에 부합하는 사회책임성 제고방안을 마련하기 위해 사회공헌 추진체계를 확립하고, ‘소외계층 후원’, ‘지역주민 친화’, ‘공익사업 추진’이라는 3대 목표를 세워 지속적으로 사회공헌 활동을 하고 있는 기관의 노력은 긍정적으로 평가됨

○ 기관이 사회책임성 활동을 지속적이고 체계적으로 실천하기 위해 중장기 사회공헌 로드맵을 수립한 노력은 긍정적이나 사회책임 확산(2017-2018), 사회책임 고도화(2019-2021), 사회책임 정착(2022이후)이라는 중장기 로드맵에서 추진전략과 실행계획이 혼재되어 있고 형식적이어서 보다 효과적으로 사회공헌 활동을 지속해나가기 위해서는 개선이 필요함

○ 기관의 특성을 잘 살려 골프장 인프라를 활용한 골프 국가대표 상비군 및 골프꿈나무 육성을 지원하고 있으며, 특히 ‘뉴서울 나눔봉사단’을 조직하여 지난 10여 년 동안 꾸준히 청소년, 장애영아, 인근마을 독거노인, 복지회관을 대상으로 나눔을 실천하고 있음. 또한 이러한 나눔과 봉사에 직원, 캐디, 회원들의 자발적으로 참여할 수 있도록 후원문화 정착을 위해 노력하고 있음

○ 기관은 공정사회 구현을 위해 목표를 설정하고, 추진전략과 실행계획을 세워 실행력을 높이기 위해 노력하고 있으며, 부적절한 관행을 발굴하고 개선하기 위해 윤리경영위원회, 자율점검인 TF, 성희롱고충상담, 클린신고센터 운영 등 이외에도 다각적인 모니터링 채널과 환류채널을 마련하여 공정한 사회를 위한 제도 개선과 관행 철폐를 위해 노력하고 있음

○ 기관에서는 공공기관의 공공성과 사회책임성을 강조하는 새 정부의 정책방향을 분석하고 시사점으로 비정규직의 정규직으로의 전환 등 정부정책에 부응한 의무를 이행할 것을 기술하고 있으나 이에 대한 실천이 부족하여 점차 보완해나가야 할 필요가 있음

Ⅱ. 경영관리

총 평

○ 조직 및 인적자원 관리와 관련하여 효율적 관리의 선행 요건인 대내외 환경분석(SWOT)의 적정성을 재평가하여 기관의 시스템 개선의 기초로 활용해야 함. 환경분석과 경영목표 및 관리체계간 연결성이 긴밀해야 하나 이에 대한 이해가 낮은 등 기관의 조직관리시스템에 개선의 여지가 상당함. 또한 기관의 인적자원이 고령화되어 있어 활기찬 조직 관리를 추진하는데 근본적으로 한계가 존재하며, 직원의 직무교육에 큰 비중을 두지 않는 것으로 판단됨

○ 복리후생과 관련하여 임원 및 정규직의 혜택은 2016년 대비 다소 감소되더라도 무기계약직 및 비정규직의 혜택은 2016년 대비 증가하는 등 직원간 차별을 줄이고 인사관리를 안정적으로 가져가려는 점은 인정됨. 그러나 성과급이 전체 보수중 차지하는 비중이 높지 않은 등 성과지향적 보수체계를 위한 개선의 여지가 존재함. 한편 기관은 합리적인 노사관계를 유지하기 위해 노력한다고 보고하고 있지만 기관의 특성상 노사관계가 매우 중요함에도 불구하고 임·직원중 노사관리에 전문성을 가진 인력이 적어 노무관리에 대한 전문성을 강화하고 외부 전문가의 조력을 받을 필요가 있음

○ 기관이 공공정보를 대외에 개방하는 노력과 수준이 여타 공공기관에 비해 미흡한 것으로 판단됨. 기관과 고객사이의 주요 소통의 통로인 홈페이지의 경우에도 만족도가 전년에 비해 하락하여, 개선이 요구됨

○ 기관은 제반 예산 및 회계 제도의 내실화를 통해 다소 형식적으로 운영 중인 재정제도를 개선하기 위한 노력이 필요함. 또한 골프장 수입을 극대화하기 위한 특단의 노력이 필요한데 기관은 수입에 영향을 미치는 제반 요인의 가격탄력도를 고려하는 등 엄밀한 분석을 하기 보다는 대체적인 경험에 의존하고 있어 개선이 요구됨

○ 기관은 일자리 창출을 위해 캐디를 전년도보다 상회하는 수준으로 채용하였다고 보고하고 있으나, 캐디의 현원(135명)이 기관이 설정한 목표치(150명)에 이르기 위해서는 추가 고용이 필요함. 또한 기관은 캐디의 신규 채용 이외의 일자리 창출을 위한 다양한 방안을 모색하는 것이 필요함

평가지표별 평가 결과

1. 조직 및 인적자원 관리

① 조직관리의 효율성(2)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	C	1.2

○ 기관은 기관 고유의 업무추진을 위해 TF(기상대책위원회, 임직원 한마음 체육대회 TF)를 구성했음을 보고하고 있음. 또한 기관은 전년도 평가에서 지적된 사항인 성과평가의 공정성 제고를 위해 직군별로 구분하여 업무 특성에 맞게 성과지표를 달성하는 등 평가의 변별력을 제고했음을 보고함

○ 효율적 조직관리의 선행 요건인 대내외 환경분석(SWOT)의 실효성에 대한 검토가 필요하며, 환경분석과 경영목표 및 관리체계간 연결성을 명확히 하여 조직관리의 효율성을 높일 수 있도록 노력해야 함. 전년도 평가에서 조직관리 시스템의 문제점을 개선할 것이 권고된 바 있으나 외부업체에 의뢰하여 조직진단을 수행할 뿐 해당 문제점을 체계적으로 개선하기 위한 의미있는 방안은 제시되지 않고 있음. 또한 직원들이 회사와 경영진에 대한 신뢰도가 낮고(2.99점/5점만점), 성과평가에 대한 만족도가 전년대비 상승했다고 하나 여전히 낮은 수준(3.05점/5점 만점)이기에 기관 전반의 조직관리 시스템을 개선하고 보완하는 노력이 필요함

② 인적자원 및 역량관리(2)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	C	1.2

○ 기관은 핵심 프로세스별 필요역량 분석에 따른 교육프로그램을 운영하고 있으며 교육실시 건수와 1인당 교육시간 등을 개선하였고, 업무 단위별로 중간관리자를 배치하여 인력운영을 효율적으로 진행하는 등 인력관리를 위해 노력하고 있음

○ 기관의 인적자원이 고령화되어 활기찬 조직 관리를 추진하는데 근본적으로 한계가 존재하지만, 기관의 평균연령을 낮추고 젊은 인재와 경험 인재가 기관에 조화롭게 기여할 수 있는 방안을 모색하는 것이 필요함. 또한 기관은 중장기 인력운영 목표를 수립하는 등 관련 전년도 지적사항을 개선했다고 보고하고 있으나 확인 결과 중장기 신규인력, 퇴사인력 및 팀별 인력운영 목표를 설정할 뿐 해당 목표를 이행하기 위한

실행방안은 마련하지 않아 이에 대한 보완이 필요함. 마지막으로 기관은 직원의 역량 강화를 위한 직무교육에 큰 비중을 두지 않는 것으로 판단됨. 교육실시 건수와 1인당 교육시간이 전년대비 개선되었지만, 고객과 가장 근접한 캐디들의 1인당 교육시간이 전년도에 비해 크게 줄어들고, 음식부문 등 다소 소외될 수 있는 부문 종사자들의 직무 교육이 상대적으로 감소할 수 있어 이에 대한 개선책이 요구됨. 또한 1급 및 2급 직원들의 교육 이수시간이 매우 높고 실무를 추진하는 중하위직의 교육 이수시간이 낮아 교육의 무차별적인 양적 확대보다는 꼭 필요한 부문에 질 높은 교육이 이루어질 수 있도록 개선되어야 필요가 있음

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

○ 복리후생비의 경우 임원 및 정규직의 혜택은 2016년 대비 다소 감소되더라도, 무기계약직 및 비정규직의 혜택을 2016년 대비 증가시킨 것은 안정적인 인사 관리 측면에서 바람직하다고 평가됨. 또한 전년도 평가에서 비금전적인 복리후생제도를 발굴할 것을 권고한 바 있는데 기관은 임직원 9월 골프대회, 임산부 휴가 범위 확대, 가족 돌봄 휴직제도 등의 제도를 발굴하였고, 나아가 정부 권고에 따라 신규채용목표를 설정하고 별도 정원 활용으로 승진 적체 현상을 해소하는 등 기관 특성에 부합하는 임금피크제도를 운영하는 등 보수 및 복리후생의 체계적 관리를 위해 노력하고 있음

○ 기관은 성과지향적 보수체계를 운영하고 있다고 보고하고 있으나, 실제 성과급이 전체 보수중 차지하는 비중이 높지 않은 수준임 (성과연봉제 대상자 18.5%, 호봉제 대상자 11.5%). 기관이 여타 문화부 공공기관에 비해 시장성을 보다 추구하는 기관임을 고려할 때 성과급의 비중을 보다 제고시킬 여지가 있음

② 총인건비 인상률(4)

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

○ 총인건비 인상률은 공공기관 예산관리지침 준수 여부에 따라 기관의 인건비 인상률 실적을 평가하며, 2017년도 총인건비 인상률은 2.707%로 정부 인상률 목표치인 3.5%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	B^0	2.1

○ 기관은 노사 본회의 개최 전 실무협의 횟수를 높이고 노조 집행부 대상 정부 지침 설명회를 개최하는 등 합리적인 노사관계의 수준을 높이기 위해 노력을 다했다고 보고하고 있음. 또한 그늘집내 CCTV 설치, 코스내 상황발생시 GPS 단축버튼 활용으로 즉시 현장에 출동하는 등 노조의 요청사항을 기관이 수용하여 갈등 예방을 위해 노력하고 있음

○ 기관에서 노사관계가 매우 중요함에도 불구하고 임직원중 노사관리에 전문성을 가진 인사는 극소수인 것으로 판단됨. 노사관리 전문가를 영입하거나 관련 인사에 대한 역량 제고를 위한 직무교육을 강화할 필요가 있음. 또한 2017년도와 2018년도에 노사 관련 법령에 상당한 변화가 있었는데 기관에서는 외부 노무 전문가의 조력을 받은 횟수는 일부에 불과한 것으로 여겨짐. 관련 법령과 정부 지침의 테두리 내에서 적극적으로 임직원의 요구사항을 해결하기 위해서는 노무 전문가의 도움 등을 통해 체계적으로 관리하는 것이 필요함

3. 국정과제 관리

① 공공정보 개방 및 활용(2)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	C	1.2

○ 기관은 기관장 업무추진비 사용 내역 등 국민의 알권리 향상을 위한 기관 정보를 공개하며, 공공기관이 공개해야 되는 정보를 충실히 공개하고 있음. 회원현황 및 코스 및 시설 현황 정보의 경우 2017년에 추가로 공개하였고, 더 많은 정보를 발굴하고 공개하기 위한 노력이 필요함

○ 한편 기관과 국민간 정보 공유 및 소통의 장은 기관의 홈페이지를 통해 대부분 이루어지는데 홈페이지 방문자수는 전년대비 7.5%나 늘었지만 홈페이지 서비스 만족도는 전년대비 8.6%가 줄어들었음. 국민들이 기관이 홈페이지를 통해 제공하는 제반 정보에 만족하지 못함을 보여주는 지표로서 공공정보 개방 및 활용을 위한 추가적 노력이 필요함

4. 업무효율

① 노동생산성(4)

평가방법	평점	가중치	득점(점)
노동생산성 = $\frac{\text{부가가치}}{\text{평균인원}}$	92.1	4	3.684

○ 노동생산성은 ‘16년도 185.190백만원에서 ‘17년도 188.694백만원으로 3.504백만원 증가하여 평점 92.049점으로 가중치 4점에 3.684점으로 평가함

○ 1인당 부가가치는 24,625백만원으로 전년도 24,353백만원 대비 1.1% 증가하였고 평균인원은 1명 증가함

(단위: 백만원, 명)

항 목	2012년	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년
부가가치 (A)	22,297.097	22,924.105	22,584.126	23,402.904	24,352.545	24,624.567
평균인원 (B)	128.0	133.1	131.2	130.8	131.5	130.5
노동생산성(A/B)	174.196	172.232	172.135	178.921	185.190	188.694

5. 재무예산관리 및 성과

① 재무예산 관리(2)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	2	C	1.2

○ 기관은 단기 재무계획이 경영전략과 연계되어 있고 성과주의 예산을 편성하고 있다고 보고하고 있지만, 분석 결과 재무계획과 경영전략간 연계성이 미약하고 프로그램 및 프로젝트별 성과를 고려한 예산 편성은 실행되지 않고 있는 등 성과주의 예산의 내실화가 요구됨. 즉 기관은 제반 예산 및 회계 제도의 내실화를 통해 다소 형식적이고 비효율적으로 운영되는 다수 재정제도를 내실화하는 것이 필요함

○ 재무예산 관점에서 기관에게 가장 중요한 사항중 하나는 골프장 수입임. 즉 기관은 회원 및 고객들의 민원을 줄이거나 최소한 악화시키지 않으면서 골프장 수입을 극대화시킬 수 있는 방안을 모색해야 하는데, 기관은 요일별, 시간별, 고객유형별 등의 요인별로 요금을 변화시켰을 때 골프장 수입이 어떻게 변화하는지를 경험상으로 인지하고는 있지만 장기간의 데이터를 활용한 세밀한 가격탄력도 분석과 그것이 수입에 미치는 영향을 엄정하게 분석하지 않고 있어 이에 대한 보완이 요청됨

② 재무예산성과 - 영업이익률(3)

계량지표 세부평가	평점	가중치	득점(점)
영업이익률 = 영업이익 / 매 출 액	41.1	3	1.233

○ 영업이익율은 ‘16년도 18.2%에서 ’17년도 16.2%로 2.0% 감소하여 가중치 3점에 1.233점으로 평가함

○ 기상악화로 영업일수가 2.7%감소함에 따라 전년대비 매출액은 2.8%, 영업이익은 13.6% 감소하였음

③ 계량관리업무비(4)

계량지표 세부평가	평점	가중치	득점(점)
계량관리업무비 = 관리업무비 / 예산집행액	69.8	4	2.792

○ 계량관리비는 ‘16년도 15.7%에서 ’17년도 15.8%로 0.1% 감소하여 가중치 4점에 3.212점으로 평가함

○ ‘16년도 대비 관리업무비 2.0%, 예산집행액 2.7%가 감소하여 계량관리업무비는 0.64% 증가함

(단위: 백만원, %)

항 목	2012년	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년
관리업무비 (A)	3,961.635	3,641.414	3,654.771	3,591.833	3,652.319	3,577.057
예산집행액 (B)	22,500.828	22,690.228	21,326.686	22,586.929	23,215.425	22,595.561
계량관리 업무비(A/B)	0.176	0.160	0.171	0.159	0.157	0.158

6. 좋은 일자리 창출 및 질 개선 노력

① 좋은 일자리 창출 및 질 개선 노력(6)

비평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	6	C	3.6

○ 기관은 초과근무를 단축하고, 임산부가 육아휴직을 적극적으로 이용할 수 있는 조직문화를 조성하고, 모성보호와 관련된 제도를 적극적으로 추진하며, 능력있는 지방인재(캐디)를 확보하고자 캐디 기숙사를 제공하는 등 일자리의 질을 개선하기 위해 다양한 노력을 기울이고 있음

○ 기관은 2016년에 캐디를 13명 채용하였지만 2017년에는 18명 채용하는 등 일자리 창출을 위해 노력하고 있음. 그러나 캐디의 현원(135명)이 기관이 설정한 목표치(150명)에 이르기 위해서는 추가 고용이 필요하며, 캐디의 신규 채용 이외의 일자리 창출과 관련한 다양한 방안을 모색하는 것이 필요함

② 비정규직 근로자 고용개선 조기이행 실적(4)

비계량평가	만점	등급	득점(점)
9등급평가	4	-	4

○ 고용노동부 관련 시스템에 등록된 정규직 전환 여부 확정일이 2017년 9월 7일로 문체육관광부 지침에 따라 4점을 부여함

Ⅲ. 주요사업과제

총 평

○ 기관은 기상악화 등으로 영업일이 대폭 감소하여 내장객 감소가 예측되는 상황에도 고객유치를 위한 적극적인 노력을 실시하여 1일 평균 내장객 수는 전년 대비 증가하였음. 또한 고객 이용패턴을 분석하고, 비선호 시간 예약팀 유치노력을 적극적으로 전개하여 취약시간대 내장객을 증가시킨 노력이 인정됨. 또한 기관은 기금 확보를 위해 매출 기여도가 높은 연간 단체팀 매출과 대형행사매출을 증가시켜 고객 유치를 위한 적극적인 노력이 인정됨

○ 기관은 전년 대비 내장객 수가 감소하였지만 매출을 높이기 위해 맞춤형 요금 시행으로 가격을 차별화하고, 취약 시간대의 예약 활성화를 위해 문자 알림, 잔여예약 이벤트를 실시하는 등 기금 조성을 위한 다각적인 노력을 전개한 점이 인정됨

○ 기관은 공정거래위원회의 권고사항을 선도적으로 수용하는 등의 노력을 기울이고 있으나 공익골프장으로서의 역할이 기업 성과에 비해 다소 저조한 바, 이에 대한 사회적 역할 강화 노력을 기울인다면 여타 민간 골프장과의 차별성을 부각하는데도 도움이 될 것으로 판단됨

○ 기관은 매출증대를 위해 다각적인 노력을 통해 식음료 매출과 관련하여 역대 최고 실적을 달성하였음. 또한 의류, 용품 매출 역시 판촉 이벤트, 특판행사 등의 기획을 통해 전년 대비 증가하여 기관의 수익 증대에 기여하였음. 아울러 근무의욕 및 근무 만족도 향상을 위해 유휴 부지를 활용하여 기숙사를 신축하여 직원 및 캐디의 근무 여건을 개선하여 만족도를 제고하였음

○ 기관은 원활한 경기 진행을 위해 코스별로 4시간 35분 이내 경기 진행 준수를 위해 경기진행 책임제, 정체 홀 지원 등 다각적인 노력을 기울이고 있음. 또한 안전사고 예방을 위해 정비 이력 점검 일지 작성, 안전 교육, 정기 점검, 조장 회의, 분임 토의 등을 실시하여 사고예방 노력이 인정됨

○ 단, 기관은 시설물 관리에 있어서 단기, 중장기 개선 시설물을 지정하고 이에 대한 연차별 개선 계획을 수립하여 시설 노후화에 대비할 필요가 있음. 이를 위해 전 시설물들에 대한 점검과 진단을 실시하여 시급성을 기준으로 시설물 개선계획을 체계적으로 수립, 집행할 필요가 있음

과제별 평가 결과

□ 과제 ① 문예진흥기금 조성을 위한 내장객 확보

1. 사업추진 노력 및 집행 효율성 (8)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	8	A^0	7.2

○ 기관은 기상악화 등으로 영업일이 대폭 감소(전년 대비 영업일이 9일 감소)하여 내장객 감소가 예측되는 상황에도 고객유치를 위한 적극적인 노력을 실시하여 1일 평균 내장객 수는 전년 대비 증가하였음(‘16년 503명 → ’ 17년 506명). 또한 고객 이용 패턴을 분석하고, 비선호 시간 예약팀 유치노력을 적극적으로 전개하여 취약시간대 내장객을 증가시킨 노력이 인정됨

○ 기관은 기금 확보를 위해 매출 기여도가 높은 연간 단체팀을 적극 유치하여 관련 매출액이 전년대비 846백만원 증가함. 또한 대형행사매출 역시 전년 대비 5.04% 증가하여 고객 유치를 위한 적극적인 노력이 인정됨. 또한 온라인 회원이 비약적으로 증가하고 있는 점은 매출액 증대, 취약시간대 고객 유치를 위해 긍정적인 것으로 판단됨

○ 기관은 전년 대비 내장객 수가 감소하였음에도 매출을 높이기 위해 맞춤형 요금 시행으로 가격을 차별화하고, 취약 시간대의 예약 활성화를 위해 문자 알림, 잔여예약 이벤트를 실시하는 등 기금 조성을 위한 다각적인 노력을 전개한 점이 인정됨. 또한 날씨 경영을 활용하여 기상악화시 고객 예약 취소 패턴 분석 등 다양한 마케팅 노력을 기울였음

○ 기관은 공정거래위원회의 권고사항을 선도적으로 수용하여 기상악화로 인한 중도 철수 시 합리적인 요금제로 변경하였음. 단, 공익골프장으로서의 역할이 기업 성과에 비해 다소 저조한 바, 이에 대한 사회적 역할 강화 노력을 기울인다면 여타 민간 골프장과의 차별성을 부각하는데도 도움이 될 것으로 판단됨

2. 목표 달성도(15)

성과지표	평가방법	목표치	실적치	달성도	가중치	등급	득점(점)
계					15		8.377
문예진흥기금 조성실적	목표부여 (편차)	53.470억원	50.000억원	20.000%	8		1.600
연간 내장객 유치실적	목표부여 (편차)	166,000명	164,127명	96.814%	7		6.777

○ 문예진흥기금 조성 실적은 ‘16년도 52억원 대비 2억원 저조한 50억원을 조성하여 가중치 8점에 1.600점으로 평가함

○ 내장객 유치실적은 골프장 매출의 주요 요인인 고객유치 성과를 평가하는 지표로 ‘16년도 167,566명 대비 3,439명 감소한 164,127명을 유치하였으며, 수도권 36홀 골프장 평균 내장객 수 146,621명 대비 10.63%를 상회하는 실적을 달성하여 가중치 8점에 6.777점으로 평가함

□ 과제 ② 부대시설 운영관리 및 시설물 관리

1. 사업추진 노력 및 집행 효율성 (6)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	6	B^+	4.8

○ 기관은 매출증대를 위해 요리품평회 실시, 고객 니즈 분석을 통한 신메뉴 개발 등 다각적인 노력을 통해 식음료 매출과 관련하여 역대 최고 실적을 달성하였음. 또한 의류, 용품 매출 역시 판촉 이벤트, 특판행사 등의 기획을 통해 전년 대비 증가하여 기관의 수익 증대에 기여하였음

○ 기관은 해당 종사원 근무의욕 및 근무만족도 향상을 위해 유휴부지를 활용하여 기숙사를 신축하여 직원 및 캐디의 근무 여건을 개선하여 만족도를 제고하였을 뿐만 아니라 인력 수급 문제를 해소하였음

○ 특히 기관은 골프샵 판매에 있어서도 기상이변, 대기오염 등 야외스포츠 특성을 반영하여 관련 중소기업의 우수제품을 입점 판매하여 높은 매출을 기록하는 등 다양한 전략 수립 노력이 인정됨. 또한 국산 브랜드의 홍보, 무료체험, 판매 지원 노력을 기울인 점도 공익 사업장으로서의 역할을 한 것으로 인정됨

○ 단, 기관은 시설물 관리에 있어서 단기, 중장기 개선 시설물을 지정하고 이에 대한 연차별 개선 계획을 수립하여 시설 노후화에 대비할 필요가 있음. 이를 위해 전 시설물들에 대한 점검과 진단을 실시하여 시급성을 기준으로 시설물 개선계획을 체계적으로 수립, 집행할 필요가 있음

2. 목표 달성도(10)

성과지표	평가방법	목표치	실적치	달성도	가중치	등급	득점(점)
계					10		6.789
부대시설 운영 실적	목표부여 (편차)	6,803.233 백만원	6,475.972 백만원	70.120%	7		4.908
1일 에너지 사용액 절감	목표부여 (표준편차)	1.507백만원	1.710백만원	62.686%	3		1.881

○ 부대시설 운영 실적은 매출 향상을 위한 클럽하우스, 그늘집, 골프샵의 영업성과를 평가하는 지표이며, 총매출액 ‘16년도 6,544백만원에서 ’17년도 6,476백만원으로 68백만원 감소하여 가중치 7점에 4.908점으로 평가함

(단위 : 백만원)

구 분	2012년	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년
1) 식음료 매출	4,100.506	4,271.043	4,496,967	4,815.025	4,944.102	5,018.789
2) 골프샵 매출	1,680.655	1,638.498	1,603.072	1,690.189	1,600.350	1,457.183
누 계	5,781.161	5,909.541	6,100.039	6,505.214	6,544.452	6,475.972

○ ‘저탄소 녹색성장기본법 시행령 제 28조’에 따라 에너지 사용 절감을 위한 노력을 평가하는 지표로 1일 에너지 사용 비용 ‘16년도 1.695백만원에서 ’17년도 1.710백만원으로 0.9% 증가하여 가중치 3점에 1.881점으로 평가함

□ 과제 ③ 골프장 서비스품질 제고

1. 사업추진 노력 및 집행 효율성 (6)

평가방법	만점	등급	득점(점)
9등급평가	6	A^0	5.4

○ 기관은 원활한 경기 진행을 위해 코스별로 4시간 35분 이내 경기 진행 준수를 위해 경기진행 책임제, 정체 홀 지원 등 다각적인 노력을 기울이고 있음. 특히 관제시스템 개선으로 정확한 경기 진행상황을 모니터링하여 원활한 경기 진행을 위해 노력한 점이 인정됨. 또한 경기진행의 어려움으로 여타 골프장에서 수용하기 힘든 5인 플레이를 최대한 수용하여 고객 만족도를 제고하는 노력을 병행하고 있음

○ 기관은 안전사고 예방을 위해 다각적으로 노력하고 있는 바, 특히 카트별 정비 이력 점검 일지를 작성하고 매월 카트 안전 교육, 정기 점검, 배터리 성능 점검, 카트 유도선 점검 및 교체 등을 통해 발생할 수 있는 카트 관련 사고를 미연에 방지하고자 노력하고 있음

○ 고객 만족의 최접점에서 근무하는 캐디 근무 여건 개선을 위해 근무 순번제 탄력조정, 근무 대기 변경 제도 시행, 초등학교 입학 자녀 부모 근무조건 변경, 캐디 숙소 확보, 우수 캐디 포상, 안전사고 예방교육, 조별 분임토의, 조장회의 등 다양한 정책을 시행하고 있음. 이를 통해 우수 캐디의 이직을 최소화하고 고객 만족도를 제고하는데 효과성이 인정됨

○ 기관은 수목 병충해를 적기 관리하기 위해 수종별로 연 3회 방제를 실시하고 있으며, 코스 관리 매뉴얼을 구축하여 시기별, 잔디별, 병해충 종류별로 적절한 방제 노력을 기울이고 있음. 또한 경기도와 ‘농약사용량 줄이기’ 협약 체결을 통해 공익사업장으로서 친환경 골프장 조성에 노력을 기울이고 있음. 이러한 노력을 통해 병충해 피해를 최소화함은 물론 골프코스품질평가 ‘우수’ 등급을 획득하는 등의 성과를 거두었음

2. 목표 달성도(5)

성과지표	평가방법	목표치	실적치	달성도	가중치	등급	득점(점)
계					5		4.819
코스품질 평가 점수	목표대비	100.00점	90.3점	96.376%	5		4.819

○ 코스품질평가점수는 신규지표로 한국잔디연구소에서 주관하는 ‘골프코스품질평가’ 조사결과를 토대로 코스품질지수와 전년대비 향상도를 4:6 비율로 합산하여 산출함. ‘16년도 89.9점에서 ’ 17년도 90.3점으로 0.4점 상승하여 가중치 5점에 4.819점으로 평가함