

경인에너지의 기업문화

어떠한 집단일지라도 그 집단이 추구하는 가치관이 있고, 그것에 의하여 형성되는 집단규범이 존재하며, 그와같은 사항은 결국 구성원들의 행동양식에 영향을 주게 된다. 따라서 그 집단이 국가든 기업이든 간에 그 소속된 집단의 성격에 따라 여러가지 형태의 공통된 의식이 흐르게 마련이다. 이를 기업측면에서 보면 「기업문화」라 할 것이다.

최근 우리 사회를 뒤흔들고 있는 문민정부의 「신한국 창조」로 일컬어지는 모순된 사회구조 타파, 부정부패 척결, 경제 정의실현등의 일련 조치 또한 건전한 국가 문화를 형성하고자 하는 통치권자의 철학전파로 여겨진다.

이와 마찬가지로 기업 또한 최고경영자의 경영이념을 조직 구성원에 전파시켜 그 기업고유의 독특한 기업문화를 형성하고 있다. 이러한 기업내 일련의 활동은 단순히 제품만 생산 공급하는 무형의 집단이 아니라 살아있는 생명체로서 사회속의 기업으로 활동하기 위함이다. 앞에서 언급하였듯이 기업나름대로 흐르는 「기업문화」는 존재한다. 그러나 일반적으로 우수한 기업일수록 그 기업의 독특하고 진취적이며, 강한 기업문화가 형성되고 그렇지 못한 기업일수록 보수적이고 부정적인 문화가 짝튼다. 따라서, 각 기업들은 기업의 장기전략 일환으로 독특하고 강한 기업문화를 만들고자 부단한 노력을 하고 있다.

경인에너지는 한화그룹의 일원으로서 한화그룹이 지향하는 공통적 가치관 위에 정유산업으로서 경인문화를 형성해가고 있다. 경인에너지 임직원은 한화그룹이 지향하는 공통적 경영목표를 생활화하고 있다. 첫째, 구성원 각자가 주인의식과 장인정신을 통해 개인과 회사의 동시적 발전을 구현하면서 평생 보람을 찾을 수 있는 「보람찬 평생직장 구현」을 하는 것이고, 둘째, 기술뿐 아니라 관리능력등이 세계수준에 달하여 국제경쟁에서 우위를 점할 수 있는 제품을 생산해 내는 「국제적 초우량기업 지향」을 추구하는 것이다.

셋째, 기업은 사회속의 기업이다. 기업의 사회적 봉사는 원칙적으로 기업 본래의 기능을 통하여 「복지사회 건설」에 기여하는 것이다. 이러한 세가지 큰줄기를 달성함으로써 궁극적으로 「새로운 문화」를 창조해야 한다. 또한 그룹이 지향하는 경영목표를 실천하기 위해 모든 경영활동에 관계되는 일체의 사고와 행위를 총괄하는 경영이념인 「인재존중」과 「혁신추구」를 실천하는 것이다.

경영이념의 실천수단은 정신체계와 행동으로 구체화된 5대덕목으로 구분된다. 정신체계는 사훈으로 제정된 것으로서 주변여건이 어떻게 변하더라도 항상 「신의」를 지킬 줄 아는 사람이 되어야 하고, 어떤 상황 속에서도 경거망동하지 않고 「분수」를 지켜가면서 제 몫을 다하는 사람이 되어야 하며, 언제나 「최선」을 다했는가를 자문하면서 날로 발전해가는 사

람 이것이 바로 한화그룹의 일원으로 경인MAN이 가져야할 정신 체계이다. 이는 언제 어느 때이고 변해서는 안될 경인인들의 정신적 가치관이다.

또한 정신적 가치관을 행동규칙화한 것이 5대덕목으로서 경인인들은 첫째 어떠한 일에 대해서도 솔직하고 겸손한 그리고 긍정적이고 올바른 마음가짐을 갖도록 한다.

둘째, 어떠한 일에 대해서 감사하는 마음을 갖도록 한다.

셋째, 매사를 거시적인 안목으로 판단토록 한다.

넷째, 예의 바른 인간이 된다.

다섯째, 자기분야에서 최고가 되겠다는 상시 공부하는 인간이 된다.

이러한 것을 근간으로 하여 그룹의 일원으로서 경영목표를 하나하나 실현해 가는 것이다.

지금까지 설명한 것은 어디까지나 개념적 서술의 주종으로 보아진다. 이러한 것을 보다 구체화시켜 실제 경인내에서 활동하고 있는 사항을 하나하나 적어 보고자 한다.

경인에너지는 대표적 장치산업인 석유정제업을 근간으로 영업행위를 하고 있는 회사이다. 일반적으로 장치산업은 투자자본의 효율을 극대화시키는 것을 최우선으로 삼고 있다. 또한 자본과 매출액을 비유하여 일반 제조업과는 달리 구성인력이 적다. 자칫 잘못하다 보면 인력에 대한 관심을 상대적으로 낮게할 수 있는 점도 있다고 보아진다. 그러나 누구나 다 알고 있듯이 기업의 활동주체는 사람이고, 효율을 높이는 것 또한 사

람이 해야하는 것은 말할 필요도 없는 것이지만, 그 운영에 대한 구체적인 방법이 중요하다. 따라서 경인에너지는 1989년 하반기부터 새로운 경영문화를 구축하고자 PRO-2000 (Productivity Re-Create Operations For 2000) 신품운동을 대대적으로 전개하여 오고 있다. 그 내용은 의식개혁, 사무혁신, 생산혁신, 조직혁신, 영업혁신등 경영전반에 관한 신품운동을 추진하고 있다.

첫째, 의식개혁운동을 통한 올바른 기업관 확립이다.

이는 결국 우리회사가 필요한인재를 만드는 것으로서 처음부터 새롭게 시작하는 것부터 출발하였다. 따라서 하루 8시간 생활하고 있는 일상적인 활동을 근간으로 하여 기본을 잘하는 것이 결국 업무추진도 잘 할 수 있다는 사실을 염두에 두고 의식개혁운동을 전개했다. 즉, 의식변화가 선행되지 않으면 어떠한 것도 할 수 없기 때문이다. 회사의 모든 사람은 한 가족으로서 공동목표를 수행하기 위한 이질적인 사람이 모인 집단이다. 이렇수록 상대방의 입장을 존중하는 예절을 가져야 할 것이다. 그리고 직장인은 계획하에 업무를 추진하고 실행하여야 한다. 이러한 활동은 내부 또는 외부적으로 쌍방의 약속하에 움직이게 됨으로 약속한 것은 꼭 실행하는 태도를 반드시 가져야 할 것이다. 그리고 근무예절은 직장인 개개인이 지켜야할 교양이고 자신의 인격인바 항상 생활하는 습성을 가져야 할 것이다. 이상의 세 원칙하에 신품

경인에너지는 1993년도를 고객만족경영의 원년으로 삼아 고객과 밀착하는 일선현장의 대변화 운동을 추진하고 있다.

운동을 전개해오고있다. 그 예로「기본에 충실」하는 사항부터 보고자 한다. 경인맨들은 지각을 하지 않는다. 상시 충분한 여유를 가지고 출근함으로써 하루를 대비해야한다.



**최일선
영업현장을
중시하는
고객만족
경영실천을 위해
임직원들이 매달
1회 직접 주유소
현장에서
고객에게
서비스하는
「고객 사랑의 날」을
운영하고 있다.**

인사는 인간관계를 원활하게 하는 중요한 매너이다. 상하관계를 고려치 않고 항상 먼저 보는 사람이 인사를 하는 풍토를 조성하고 있다.

퇴근은 내일을 대비하는 것이다. 퇴근후의 상쾌함이 내일을 알차게 하기 위함이다. 따라서 퇴근시 정리정

돈하고 정위치를 해야 한다.

일상 업무활동중 상당부분이 전화로 향시 접촉하고 있다. 전화 통화시에는 친절하고 정중한 마음이 우리나라 야만 상대방을 설득할 수 있다. 내용은 간단하고 명료하게, 전화벨이 울림과 동시에 전화를 받으며, 메모지를 준비하고 통화는 자기소개부터 상대방을 즐겁게 해주어야 한다. 경인에너지 임직원은 「감사합니다. ○○팀 ○○○입니다.」를 어느 부서를 확인해도 생활화되어 있다.

그러면 일상업무 활동은 어떻게 전개되고 있는지 보고자 한다.

일상의 사무업무는 「품의」, 「보고」 및 「회의」로 이루어지고 있다. 사무는 LEAD TIME 단축이 결국 사무생산성을 높이는 것이다. 따라서 「품의 및 보고」에 대한 12가지 원칙을 설정하여 업무의 신속성을 추진하고 있다. 12가지 원칙중 몇가지 사항을 소개하면 아래와 같다. 「1매 작성, 결재시 서명 및 일자 명시, 제작성 안 시키기 등」이다. 회의 또한 낭비요인을 제거하기 위해 「회의 10원칙」을 운영하고 있다. 「회의시간 1시간 내 운

영」, 「정시참석, 정시시작, 종료시간 사전 공표 등」회의자체가 생산적회의가 되도록 노력하고 있다.

그리고, 우리 경인에너지는 5S 활동을 통한 사무능률 향상운동을 지속적으로 전개하고 있다. 경인은 5S 활동을 「정위치 운동」이라 명명하여 일상업무 활동을 보다 높은 성과에 도달할 수 있도록 의식개혁 운동으로 승화하여 운영하고 있다. 정위치 운동의 기본은 매사를 깔끔하게 처리하는 관습이 몸에 배이도록 하여 쾌적하고 창조적 일터로 만들어 나감으로써 날마다 사업장에서 일하는 것 자체를 새로운 보람을 느끼게 함이다. 1단계로 1992년 상반기에 책상 및 의자 배열서부터 간과하기 쉬운 사무용품 하나하나에 대해서 정위치와 정보표시를 생활하는 습관을 길들이게 하여 Creative office를 지향하는 사무환경을 조성하고 있다. 2단계로 사업현장의 정위치 활동을 추진함으로써 근무하는 직원 뿐 아니라 고객이 느끼기를 「이런 회사의 제품은 품질도 믿을 수 있다」는 생각이 들 수 있도록 고객이 감탄하는 사업장을 가꾸는 대단위 운동을 전개하였다. 공통항목 정위치 활동은 「사업장안의 모든 물건은 있어야 할 자리가 있고 있어야 할 자리가 없는 것은 결국 불필요한 물건이라고 간주하여 정위치 활동을 하여 깨끗하고 청결한 사업장을 만들고 있다. 1992년중 대리점 직영주유소, 공장에 공통항목 정위치를 중점 실행하였고, 1993년 부터는 개인주유소와 공장내 움직이는 물건까지도 정위치 활동을 전개함으로써 세



「고객 만족 경영이란 모든 경영 활동을 고객 중심적 사고를 바탕으로 전개해 나가는 경영이다.

계 제일의 사업장을 만드는데 최선을 다하고 있다. 또한 *Clean office* 활동은 사무실내 서류와 도서, *Diskette* 까지 모든 부분에 적용하고 있다. 사실 외부의 고객이 당사를 방문하여 깨끗하고 청결한 사무실, 모든 물품의 정위치 사항을 보고는 놀라와 하는 사실을 자주 접하게 된다.

둘째는 사무혁신 운동이다.

사무 생산성을 증대시키기 위해 기존의 의식개혁 운동의 차원을 뛰어넘는 사무효율화 운동을 전개하고 있다. 사무간소화의 목표는 기존의 업무를 간소화시켜 고부가가치업무에 전력화 함으로써 업무의 능률을 배가시키기 위함이다. 1992년 하반기 부터 업무간소화를 30% 목표로하여 본사 사무직을 대상으로하여 「업무가시화→업무단순화→*process*최적화→업무표준화」의 순서로 사무혁신 운동을 전개해 오고 있다. 이러한 활동의 성과로 1993년 상반기에 간소화 대상인원 245명 중 47명을 전략 업무와 신규강화업무에 배치함으로써 전략 강화를 추진했고, 사무간소화 결과 작업내용을 업무 *Manual*화 함으로써 신입사원도 바로 업무를 쉽게 이해하고 업무를 추진할 수 있게끔 표준화를 추진함으로써 획기적 사무생산성의 증대를 꾀하고 있다.

셋째는 조직혁신이다.

조직은 회사운영의 기본골격이다. 조직의 형태는 경영성과에 영향을 미치게 된다. 급변하는 경영환경 변화에 조직 또한 과거의 부·과 중심의 라인조직이 현실 사회속에 적합한 조직이라고는 보지 않는다. 따라서 경

인에너지는 조직의 변화를 통하여 경영혁신을 꾀하고 있다. 종전의 부·과 조직이 관리자 육성 조직이라면 급변하는 경영환경에 필요한 인재를 육성하고, 수동적이고 보수성이 심화되는 라인조직을 대폭 수정하여 전문가 집단을 양성화하고 의사결정을 가장 신속하게 함으로써 경영여건 변화에 능동적으로 대처하는 적극적이고 진취적인 인재를 만드는 조직으로 과감히 전환했다. 전면 팀 제조적으로 전환 시행함으로써 계층간의 벽을 일시에 무너뜨리고 인력을 탄력적 운영을 가능케 함으로써 조직에 새로운 변화를 주고 있다.

넷째는 생산혁신 운동이다.

대표적 장치산업인 정유산업은 일반 제조업과 같이 급격한 생산성 증대는 이루어지지 않는다. 투자된 시설의 효율 극대화가 장치산업의 생산성을 올리는 것으로 되어있다. 따라서 경인에너지는 기존의 5S 기반위에 설비 종합 향상운동(*TPM*)을 '93년 하반기부터 착수 시행하고 있다. 기존의 설비 보수방식을 전면 재검토하여 설비 가동을 극대화하기 위한 전직원 참여 설비 효율 향상운동이다. 설비 종합 향상운동은 총 4단계형태로 나누어 약 4개년간 운영을 목표로 진행중에 있다. 동 운동이 완료되는 최종년도에는 종합 효율 15% 이상, 원가 20%절감, 안전재해 *Zero*화를 이룩할 수 있으리라 본다. 이와같은 운동이 완료되면 경인에너지 공장은 질적인 측면에서 「세계속의 정유공장」으로 손색이 없을 것으로 확신한다.

경인에너지는 정위치

운동인 5S 활동을

전개하고 있다.

정위치 운동의

기본은 매사를

깔끔하게 처리하는

습관이 몸에

배이도록 하여

쾌적하고 창조적

일터로 만들어

나감으로써

사업장에서 일하는 것

자체를 새로운 보람으로

느끼게 함이다.

끝으로 고객만족 운동이다.

고객없는 기업은 존재할 수 없다. 고객이 제품을 사주어야만 기업은 생산활동을 할 수 있는 것이다. 고객만족 경영이란 모든 경영활동을 고객중심적 사고를 바탕으로 전개해 나가는 경영이다. 즉, 고객만족 경영은 궁극적으로 「고객만족」을 경영목표로 함으로써 시장변화에 흔들리지 않는 안정적 수익기반을 장기적·지속적으로 확보해 나가려는 경영방식이다. 고객만족을 실천해 나가다 보면 자연스럽게 고정 고객층이 확보되고 호의적 구전 광고효과를 통해 신규 고객 개척도 가능해 지기 때문에 기업이 이익 향상되고 시장 점유율도 늘어나게 된다.

**기업의 활동주체는
사람이고
효율을 높이는 것
또한 사람이
해야 한다.
경인에너지는
그 운영에 대한
구체적인 방법으로
PRO-2000
신풍운동을
대대적으로
전개하여 오고 있다.**

다. 따라서 경인에너지는 1993년도
를 고객만족경영의 원년으로 삼아 고
객과 밀착하는 일선 현장의 대변화
운동을 추진하고 있다. 추진목적은
경인이 지향하는 「신뢰받는 기업 이
미지」를 구축하고 2000년대 초일류
기업을 구현하고자 함이다. 현재는
KICES '93(Kyung In Customer Ex-
cellent Service '93)슬로건하에 주
유소현장을 중심으로 주유소가 바로
「경인의 이미지」라는 인식하에 고객
만족운동을 전개하고 있다. 즉, 고객
으로 하여금 「다시 찾고 싶은 주유소」

를 만드는 것이다. 일차적으로 1993
년도는 CS Mind 확산에 중점을 두고
시행하고 있다. 우선 최고경영자의
의지를 공유하고 확산하는 한편 대리
점 사장단과 경인 경영진간의 일체화
된 CS중심사상을 전파하기위해 「CS
추진팀」을 조직화하여 운영하고 있
다. 그리고 CS활동은 고객과 직접 접
하는 주유소가 중요하기 때문에 주유
소 관리자 중심교육을 계속 추진하고
있다.

CS운동을 세부 전략화하기 위하여
1993년 5월부터 8월까지 외부 전문
컨설팅기관을 이용한 고객만족도 조
사를 시행하였다. 만족도 조사는 최
종고객 약 4,000명, 중간 고객 약
200명(주유소대표), 내부고객 약
1,100명(대리점 및 주유소직원)을
대상으로 조사를 완료하고 고객이 과
연 무엇을 원하는가의 「고객의 소리」
를 경영에 반영함으로써 고객중심 경
영이 차질없이 수행되도록 추진하고
있다.

한편 CS운동의 촉진방안을 수립
하여 전 대리점 및 주유소가 동참할
수 있는 활동을 수행하고 있다. 고객
에게 최상의 서비스를 제공하는 주유
소를 포상하는 “경인 으뜸 주유소 선
발대회”를 실시하고 있으며, 최일선
에서 일하는 주유원과 고객과의 첫
만남의 시점이 고객만족을 좌우하는
진실한 순간(moment of truth)임을
중시하고 고객과의 접점활동을 개선

하고 있다. 이를 위해 자동차가 주유
소에 들어와서 주유하고 도로에 나갈
때까지 실시하는 모든 서비스 활동인
“Drive Way Service”시범조를 운영
함으로써 주유소 서비스의 질을 높이
고 있다.

또한 고객의 성원에 보답하고자 정
기적인 「고객 사은 행사」를 실시함으
로써 고객에게 보다 나은 기쁨을 제
공하고 있다.

「고객사랑은 모든 경인MAN들의
경인(敬人)정신입니다.」 최일선 영
업현장을 증시하는 고객만족 경영실
천을 위하여 경인 임직원이 매월 1회
직접 주유소 현장에서 고객에게 서비
스 활동을 전개하는 「고객 사랑의 날」
을 운영하고 있다.

이상과 같이 경인에너지는 2000년
대 초일류기업을 구현하기 위하여 다
각적인 경영혁신 활동을 전개하고 있
다. 다시 말하자면 기업 내부로는 경
영혁신, 외부로는 고객만족을 지향
함으로써 적극적이며, 진취적인 기
업문화를 구축하는데 최선을 다하고
있다. 어떠한 상황의 경영여건이 변
화 할지라도 경인인들은 항상 흔들림
이 없이 상황에 즉시 대처할 수 있을
뿐 아니라 세계속의 경인에너지의 독
특한 문화를 꾸준히 가꾸고 길러서
우리가 지향하는 「2000년대 초일류
기업」을 기필코 달성할 것이다. ♣