

쌍용정유의 기업문화

1. 회사소개

쌍용정유는 세계적인 석유파동의 소용돌이 속에서 석유의 확보가 국가 최우선 과제였던 1976년, 국내 업계로서는 최초로 산유국과 합작하여 「한국·이란 석유회사」를 설립함으로써 그 첫걸음을 내딛었다. 그후 4년간의 공장건설이 완성되어 상업가동이 시작된 1980년, 이란내 혁명이 일어나 회교정권이 수립되면서 합작선인 NIOC가 철수함에 따라 쌍용양회가 NIOC의 지분을 전량 인수하면서 오늘날의 쌍용정유가 생겨나게 된 것이다.

지난 10여년동안 쌍용정유는 매년 대단히 높은 성장을 이룩해 왔다. 1990년말 제 2정유생산시설이 완공되어 현재 국내 석유제품 총생산량의 약 20%에 해당되는 일일 32만 5천 배럴의 제품을 생산해 낼 수 있게 되었는데, 이는 가동 초기 일일 생산 6만배럴에 비하면 대단한 신장이라고 할 수 있다. 매출액 또한 상업가동 원년인 1980년에는 1700억원에 불과하던 것이 1992년에는 2조 400억원으로 늘어났으며, 종업원수도 1980년 770명에서 1992년 말 현재 1600명으로 늘어났다.

특히 1991년에는 세계최대산유국인 사우디아라비아의 사우디ARAMCO 국영석유회사와 자본합작을 성사시킴으로써 1995년 가동을 목표로 추진하고 있는 중질유분해공장 건립에 필요한 재원을 원활히 공급하게 되었고, 양질의 원유에 대한 장기공

급계약을 체결함으로써 석유자원의 안정적 공급기반을 마련하게 되었다.

2. 기업문화 추진실적

쌍용정유는 「환태평양에서 가장 경쟁력 있는 정유회사」로 성장한다는 비전의 달성을 위하여 전략과 기업문화를 기본축으로 하는 「경영의 질적고도화」 방안을 수립, 적극 수행하고 있다. 중질유분해공장 건립계획의 차질없는 추진을 통해 기술적고도화와 구조개편이라는 질적성장을 이룩하고 후발정유업체로서 타사에 비해 취약할 수 밖에 없었던 국내·외 판매망의 확보가 전략의 기본과제라 할 수 있다. 반면 기업문화 차원에서의 활동은 전략이 원활히 수행될 수 있고 그 성과가 최대한 발휘될 수 있도록 조직체질을 개선하고 조직구성원의 「의식의 변화 (Paradigm Shift)」를 유도하는 것을 기본과제로 삼고 있다.

쌍용그룹은 1989년 창업 50주년을 맞이하여 「신뢰·혁신·인화를 통한 쌍용 100년사 창조」를 쌍용이념으로 제정하고 이를 대내외에 선포한 바 있다. 쌍용정유도 이 이념을 기업이념으로 하여 기업문화 차원에서 1990년부터 단계별 계획을 수립, 이를 시행해 오고 있다. 이제년도별 추진실적에 대해 간단히 알아보기로 하겠다.

(1) I 단계 추진내용 (1990년)

I 단계 과정에서는 기업문화 활동이 본격적으로 시행될 수 있는 기반

단 계	I 단계 ('90년)	II 단계 ('91년)	III 단계 ('92~)
기본방침	○ 회사의 핵심제도에 쌍용이념 반영	○ 자기변화를 통한 쌍용이념의 올바른 이해	○ 구성원 개개인의 일상업무 속에서 스스로 이념을 실천 ○ 고객서비스 강화
추진내용	○ 경영제도 및 절차의 개선 ○ 기업문화 전담조직 신설	○ 전사원 「쌍용기업 문화 교육」 실시 ○ 쌍용이념의 홍보 강화	○ MS 운동 ○ 3C 운동 ○ Communication 제도 개선, 강화

을 조성하는 것을 주요 목표로 하였다.

먼저 기업의 비전 실현을 위하여 기업문화의 중요성이 증대됨에 따라 1990년 기업문화 관련업무를 전담할 「기업문화팀」을 신설하였다. 전담팀이 구성됨에 따라 부문별로 일관성없이 수행되어 오던 기업문화 관련업무가 전사적인 차원에서 통일된 경로를 통해 수행되게 되었다.

다음으로 회사의 핵심제도에 쌍용이념을 반영시켜 경영제도 및 절차를 개선하는 작업이 이루어졌다. 외부 전문연구기관과 6개월간의 공동작업을 통하여 쌍용이념을 항목별로 세분화하여 고과항목화하였고 이를 철저히 실천한 사람이 간부사원으로 승진할 수 있게 하는 새로운 인사고과시스템을 개발, 실시하였다. 또한 전 구성원이 자율적으로 자신의 업무를 수행하고 경영에 참여할 수 있도록 권한을 주며 개인의 의견이 회사경영에 충분히 반영되도록 하기 위하여 매년 과장을 중심으로 과별 과제업무를 선정하고 그 수행일정 및 수행방법을 스스로 계획, 결정하게 하였으며, 매분기별로 과제업무 추진현황

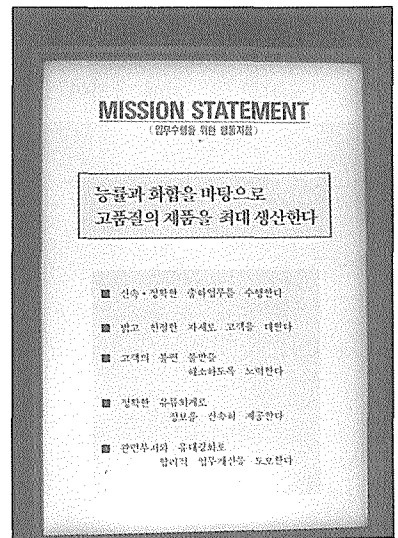
을 점검토록 제도화하였다. 그리고 혁신활동의 생활화를 유도하기 위하여 혁신활동운영규정을 재정비하고 관련 제도를 개선, 보완하였다.

(2) II 단계 추진내용 (1991년)

조직의 구성원으로서 조직이 지향하는 목표점을 제대로 이해하지 못하거나 또는 각자 다른 방식으로 이해한다면, 조직 전체로서의 공동체적 연대감이 형성될 수가 없으며 각 구성원의 능력을 십분 발휘할 수도 없는 것이므로 조직이 지향하는 기본이념에 대한 교육은 조직의 문화형성에 매우 중요한 과정이라고 할 수 있다.

이러한 맥락에서 II 단계 기업문화형성과정에서는 조직구성원 개개인이 쌍용이념과의 실천원리를 명확히 이해하고 이를 자기 것화 할 수 있게 하는 철저한 교육을 실시하였다. 「이제는 변해야 한다」는 슬로건을 내걸고 시작한 「쌍용문화교육」은 2박 3일의 일정으로 모두 23차에 걸쳐 이루어졌다. 경영층을 비롯한 전사원이 이수하였으며 이론과 실재를 통해 쌍용이념을 체득하는 과정과 쌍용정유 부속문화에 대한 소개와 운영방법

**쌍용정유는
「한태평양에서 가장
경쟁력있는
정유회사」로
성장한다는 비전의
달성을 위해 전략과
기업문화를
기본축으로 하는
경영의 질적
고도화방안을 수립,
수행하고있다.**



MSR인 자신에게 주어진 직무수행 과정에서 경영이념이 구현될 수 있도록 한 「업무 수행을 위한 행동지침」이다.

**쌍용정유는
「신뢰·혁신·인화
를 통한 쌍용
100년사 창조」의
그룹이념을
기업이념으로 하여
기업문화 차원에서
1990년부터 단계별
계획을 수립,
시행하고 있다.**

설명, 자율성과 창의력 개발과정과 의사소통을 증진시키기 위한 과정 등 다양한 교과목으로 구성되었다.

또한 이 단계에서는 교육과 더불어 사보등을 통하여 이념에 대한 설명을 지속적으로 해나가는 한편, 지금 왜 우리가 기업문화 정립에 이토록 많은 노력을 기울이고 있는지에 대하여 조

직 구성원들의 공감대를 형성하는 작업들을 계속하였다.

(3) Ⅲ단계 추진내용 (1992년~)

Ⅱ 단계 기업문화 형성과정 동안 계속적인 교육과 홍보활동을 통하여 쌍용이념과 새로운 기업문화 정립의 필요성에 대한 조직 구성원들의 이해와 공감대가 어느 정도 형성되었다고 판단되어, 1992년부터는 이념을 일상 업무 속에서 실천할 수 있고 자기변화의 가시적인 모습들이 나타날 수 있게 하는 방안들이 수립, 시행되었다.

가. Mission Statement 운동

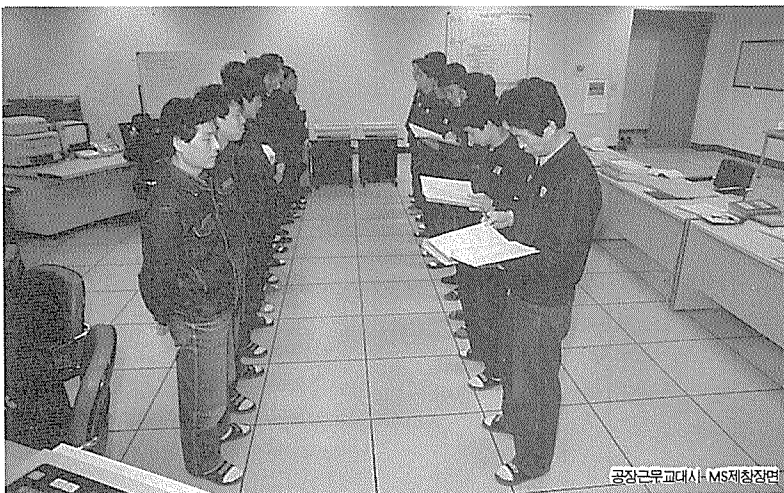
먼저 조직 구성원들이 개인 업무속에서 이념을 실천할 수 있도록 하기 위하여 *Mission Statement* 운동(이하 MS운동)을 시작하였다. MS란 자신에게 주어진 직무수행과정속에서 경영이념이 구현될 수 있도록 자기행동 변화의 구체적인 실천의지를 간결한 문장으로 표현하여 임무수행의 실천 의지로 공약하는 것으로서, 한글명

칭으로는 「임무수행을 위한 행동지침」으로 하였다. 예를 들어 영업부 사원이 「전화벨이 3번이상 울리기 전에 반드시 응답하겠다」는 것을 이념 실천의 한 방안으로 삼았다면 이는 그 사원의 훌륭한 MS가 될 수 있을 것이다.

MS는 회사차원에서 하달되는 지시가 아니며 자신의 직무와 무관한 일반적 생활신조와도 구별되는 것으로 자기 자신의 업무에 기초한 것이어야 하며, 또한 올바른 경영이념에 기초한 것이어야 한다.

각 조직구성원은 경영이념, 경영 목표를 명확히 인식하고 자신에게 주어진 직무의 내용과 목표(회사에 기여할 바)를 구체화시킨 다음, 직무 목표를 경영이념에 맞게 어떻게 구체적으로 수행할 것인가를 깊이 생각한 후 마지막으로 자신의 MS를 적어 용기있게 이를 공표하는 것이다. 따라서 MS는 자신의 행동변화를 유도할 수 있는 구체적인 내용이 담겨 있어야 하며 「나의 임무를 이렇게 수행하겠다」는 결연한 의지가 담겨 있어야 한다.

MS는 크게 부문 MS와 개인 MS로 나뉘어진다. 부문 MS는 경영이념이 구현된 부문의 경영목표를 말하며, 개인 MS는 부문 MS를 달성하기 위하여 경영이념에 부합된 개인의 신념을 담은 구체적인 행동지침이라고 할 수 있다. 결국 개인 MS의 실천을 통하여 부문 MS가 이루어지고 나아가 회사의 경영목표의 달성도 이를 수 있는 것이므로 개인 MS의 실천이 보다 강조되어 진다.



이렇게 제정된 MS의 실천을 유도하기 위한 방안으로서 공장은 사내방송을 통하여, 교대근무사원들은 근무교대식으로 또한 본사는 MS회합을 통하여 매일 MS의 실천을 다짐하고 있다. 이밖에도 매년도 MS변경 및 재등록기간 설정, 사보를 통한, 월례협의시 자체 MS실천점검 등의 다양한 방법들이 적극적인 MS의 실천을 위하여 사용되어지고 있다.

나. 「월례협의」제도 개선, 보완
당사의 대표적인 커뮤니케이션 제도로서 「월례협의」제도를 들 수 있다. 이 제도는 부단위의 구성원들이 매월 정기적으로 모여 일상 업무에 대한 대화의 시간을 가지도록 한 것인데, 시행 초기에는 구성원들이 조직생활에서 겪는 여러 고충 및 불만사항을 해결하는데 많은 역할을 해왔다. 그렇지만 몇년간 제도를 시행하면서 대략적인 고충사항들이 해결되어 짐에 따라 제도의 필요성에 대한 인식이 점차 약해져가고 있었다. 따라서 III 단계 기업문화 형성과정의 하나로써 「월례협의」제도를 대폭 수정, 보완하여 경영층과 조직 구성원의 쌍방 커뮤니케이션을 통한 경영이념 실천의 장으로 삼기로 하였다.

먼저 월례협의에서 다룰 수 있는 논의의 대상을 고충·불만사항 중심에서 업무 중심으로 전환하였다. 자기부서내의 업무이건 타부서의 협조가 필요한 업무이건 상관없이 회사의 모든 업무에 대한 개선 아이디어와 생산성 향상을 위한 제안을 받아들여 시행케 함으로써 조직구성원의 경영참여의식과 업무개선 의지를 높이고

록 하였다. 또한 년 1회 1박 2일의 일정으로 사무실을 벗어난 야외에서 월례협의를 실시하도록 하고 이를 지원해 줌으로써 부서원간의 일체감 조성 과 인화의 분위기 형성에 도움이 될 수 있도록 하였다.

그리고 월례협의의 기본취지와 진행방법 등을 자세히 설명한 월례협의 매뉴얼 (「월례협의 운영요령」)을 발간하여 누구나 쉽게 월례협의를 이해할 수 있도록 하였고, 교육과 홍보를 위한 자료로 사용토록 하였다.

이러한 여러가지 조치로 인하여 월례협의는 쌍용정유 특유의 독특한 의사소통제도로써 자리잡게 되었으며, 조직체질의 개선과 구성원들의 참여 의식을 높인데 많은 성과를 거두어왔다. 이제 이 제도를 보다 심화된 의사소통 제도로 발전시키기 위하여 월례협의 간사 및 부·과장에 대한 월례협의의 교육을 실시할 계획으로 있

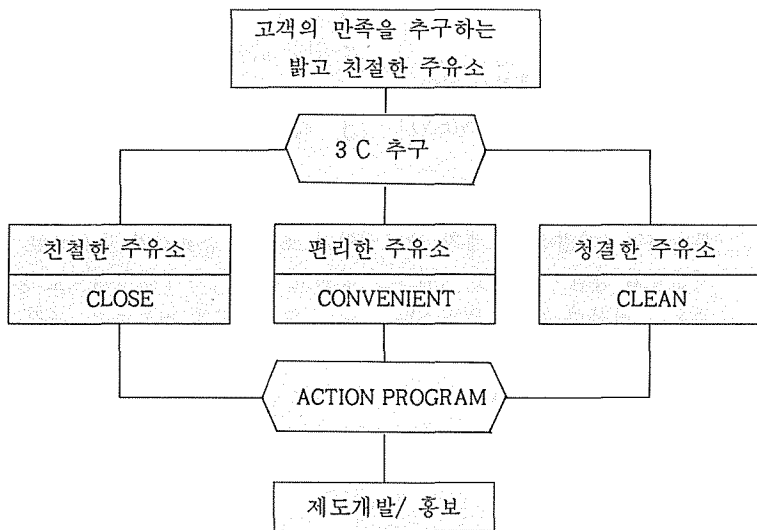
으며, 현재 구체적인 일정과 교과목 선정에 힘을 기울이고 있다.

다. 3C 운동

MS와 월례협의가 조직내 구성원의 이념실천을 위한 제도적 장치인 반면 쌍용정유의 고객을 대상으로 하는 이념실천방안으로 시행하고 있는 것은 「3C운동」이다. 이 운동은 쌍용정유 전주유소에서 친절(Close), 청결(Clean), 편리(Convenient)를 추구함으로써 「고객의 만족을 추구하는 밝고 친절한 주유소」 창출, 즉 타사주유소와는 차별화된 쌍용정유 특유의 새로운 주유문화를 창출하자는 새로운 가치이자 이념이다. 3C 항목별 추진내용을 요약하면 다음과 같다.

- ① 친절한 주유소 (CLOSE) 만들기
· DWS (Drive Way Service) :
주유소 판매원의 서비스 유형을
정형화하여 하나의 모델로 정함
으로써 고객에게 친절을 제공

3C 운동의 체계



**쌍용정유가
시행하고 있는
3 운동은
친절·청결·편리
를 추구함으로써 타
주유소와는
차별화된 쌍용정유
특유의 새로운
주유문화를
창출하자는 새로운
가치이자 이념이다.**

· 3C 운동 추진메뉴얼 발간 및 주유소 경영기법 책자 발간 : 3C 운동의 소개와 주유소 수익 증대를 위한 새로운 주유소 경영 기법 개발

· 세차서비스 실시 : 주유고객에 대한 세차시 할인

② 편리한 주유소 (CONVENIENT) 만들기

· 주유소 현대화 지원 : 주유소내 부대사업 (차량정비, 세차 등) 시설도입 상담·지도 및 지원
· 주유소 전산화 추진 : POS SYSTEM 도입 유도 및 지원

③ 청결한 주유소 (CLEAN) 만들기

· 시설 개보수 지원
· 판매원 복장 디자인 변경 및 제

작, 배포

· 유조차 도색

· 청결점검관 제작, 배포 : 주유소 전구간의 청소상태 체크

④ 회사의 제도개발과 지원

· 사원사장제 도입 : 직원 중에서 주유소 사장을 선발, 주유소 운영에 관한 일체의 권한을 부여하여 책임경영 구현. 경영성과에 따른 인센티브 부여

· 주유소 소장과 관리자, 판매원에 대한 지속적 교육 실시

· 기업이미지 및 제품에 관한 소비자 설문조사 연례적 실시

· 3C 시범주유소 선정 : 3C 확산을 위한 전진기지화

· 3C 모범시행주유소 선정, 포상
· 광고매체를 통한 홍보 강화

이러한 일련의 활동은 현재에도 계속되고 있으며, 판매량의 증가는 물론 주유소 문화를 창출하는 주역들인 주유소 경영자, 관리자, 판매원 모두가 고객을 바라보는 시각이 상당히 달라지고 있다는 사실은 3C 운동으로 인한 값진 성과라 할 수 있겠다.

3. 향후 추진방향

끊임없는 개선과 혁신, 자율과 창의가 조직의 중요가치(Value)로 인정받고 이들 가치가 적극적으로 장려되는 조직풍토를 조성하여, 조직 구성원 개개인의 가치관을 하나로 통일시키는 강한 기업문화를 창출하는 것만이 오늘날 급변하는 환경속에서 생존할 수 있고 지속적인 발전을 도모

하는 최선의 길이라는 사실은 이제 전혀 새로운 것이 아니다. 그러나 한 기업의 풍토와 문화를 새롭게 정립하는 작업은 결코 단기간에 이루어질 수 없다. 장기적인 안목과 체계적인 계획, 전담조직의 구성과 최고경영자의 강한 추진력등이 함께 어우러져 경영층을 비롯한 조직 구성원 모두가 일치된 가치관을 공유하게 되고, 이 가치관을 실제 조직생활에서 구현할 수 있게 하는 조직구조의 확립, 제도와 시스템의 형성, 지속적인 교육과 홍보 등이 뒷받침될 때 한 기업의 독특한 기업문화가 형성될 수 있는 것이다. 쌍용정유는 지난 몇 년 동안 단계적 과정을 통해 조직제도를 정비하고 기업의 공유된 가치관 형성을 위해 힘써왔지만, 아직도 만족할 만한 성과를 거두고 있지는 못한 실정이다. 그렇지만 우리가 지향하고자 하는 바와 우리가 나아가고 있는 방향을 향하여 지금까지 쌍용문화형성을 위해 해오고 있던 노력들을 앞으로로도 계속 해나갈 계획이다.

MS와 월례협의제도는 그 내용을 지속적으로 보완, 수정해 나갈 것이며, 대리점으로도 확대, 시행할 예정으로 있다. 3C운동도 대상주유소수를 지속적으로 확대, 시행하고 새로운 3C 확산방안을 지속적으로 수립, 시행해 나갈 것이다. 그리고 궁극적으로는 쌍용정유 조직 구성원 한사람 한사람이 쌍용이념을 실천하고 전파하는 변화담당자 (Change Agent)로서의 역할을 수행할 수 있도록 하는 노력을 게을리하지 않을 것이다. ♣