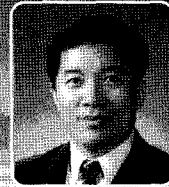


TDR의 개념 및 추진 현황



안 규 선
한국전력공사
선진화추진실 부장

1. 혁신의 필요성

한전은 2008년도 결산에서 창사 이래 처음으로 적자를 기록한 바 있다. 고유가와 환율 폭등과 같은 외생변수에 의한 바가 크기는 하지만 결과적으로 3조원에 가까운 적자를 기록하며 사상 초유의 경영위기를 맞은 것이 사실이다. 이러한 상황은 그 정도의 차이가 있을 뿐 올해에도 지속되고 있다. 유가나 환율 리스크가 작년보다 줄어들었다고는 하지만 타인자본 의존도가 높은 장치산업을 영위하고 새로운 먹거리 창출을 위해 해외로 눈을 돌리고 있는 한전 입장에서는 올 초부터 본격화된 세계적 경제위기와 같은 외부환경 변수의 위험성을 몸으로 느끼고 있는 것이 현실이다.

또한 경기 위축에 따라 심화되고 있는 사회전반의 고용불안 심리와 대비되는 공기업의 상대적 고용 안정성 또한 일반국민들의 시샘(?)을 받고 있기도 하다. 더욱이 공기업의 만행 격인 한전은 그러

한 부정적 시각이 향하는 중심부에 노출되어 있다 할 수 있다. 사회전반에 만연한 이와 같은 공기업에 대한 부정적 시각은 전기요금 조정과 관련된 의사결정 과정에 경제적 논리와 상관없는 정치적 장애물로 작용하며, 결과적으로 한전의 재무 구조를 악화시키는 것은 물론 국가 차원의 에너지 효율성을 저하시키기도 한다.

한전은 이러한 경영위기를 극복하고 국민들의 곱지 않은 시선을 불식시키며 해외 전력회사와의 경쟁을 이겨내기 위해, '08년 8월 김쌍수 사장의 부임에 맞추어 "Great Company"라는 경영모토를 내건 바 있다. 여기에는 주어진 사업을 충실하고 효율적으로 수행해 온 "Good Company"를 뛰어넘어 국민에게 존경받고 해외 전력회사들과의 경쟁에서 승리하겠다는 의지가 담겨 있다. 뛰어난 운영 효율성(Operational Excellence)에 지속적 혁신역량을 더해 진정 '위대한 회사'로 거듭나겠다는 것



이다.

지속적 혁신역량 확보를 위해 추진하고 있는 중요한 활동 중 하나가 TDR(Tear Down & Redesign)이다. 이제부터 TDR의 개념과 프로세스, 그리고 현재 추진현황 및 향후 추진계획에 대해 알아보기로 한다.

2. TDR의 개념

“5%는 불가능해도 30%는 가능하다.”

이것은 김쌍수 사장 부임 이래 한국전력공사 혁신 추진의 방향타 역할을 하고 있는 ‘혁신사상 10 계명’ 중 첫 번째 계명이다.

어떤 조직이든 특별한 변화 없이 현재 하고 있는 방식으로 계속 일을 하면 생산성이 연간 5% 정도는 향상된다고 한다. ‘5% 향상’ 정도는 목표라고 할 수 없다는 것이다. 게다가 한전이 최근 겪고 있는 여러 가지 어려움을 생각할 때 안일하게 5% 정도를 목표로 잡을 수는 없다. 결국 위기에서 살아남고 Great Company를 달성하기 위해서는 ‘30% 개선’ 과 같은 도전적 목표(Stretch Goal)를 설정하고 그 달성에 매진해야 한다는 것이다. 도전적 목표를 달성하기 위해서는 현재의 업무 프로세스나 시스템의 골레에서 벗어나 제로베이스에서 문제를 해결해야 하는데, 이를 위한 방법론이 바로 TDR인 것이다.

TDR의 사전적 의미는 ‘문제를 손에 잡히거나 눈에 보이는 수준까지 풀어 헤쳐서(Tear Down) 근본적인 원인을 분석하고, 경영 시스템과 프로세스를 다시 설계(Redesign)’ 하는 것이다.

예를 들어 회사 내부에서 발생하는 보고서 건

수를 줄이기 위한 과제를 TDR로 풀어나간다고 해보자. 기존 패러다임으로 이러한 과제를 수행한다면 전체 보고서 건수 감축목표를 정하고 각 부서에 목표를 할당해 부서별 감축 계획을 종합하는 방식을 취할 것이다. 이럴 경우 각 부서의 사정에 따라 감축목표를 조정해 달라는 요청이 있을 것이고, TDR 팀과 각 부서 간에 감축목표 조정에 대한 ‘협상’ 이 이루어지다 보면 결국 회사 전체 차원의 목표 달성은 어려워지게 된다.

이에 대비해 TDR 활동은 우선 현행의 모든 보고문서를 필요 없는 것으로 간주(Tear Down)한 후, 백지상태에서 정말 필요한 보고서가 무엇인지 객관적 근거를 하나하나 따져가며 필요한 문서의 목록을 새로 작성(Redesign)해 나가는 방식으로 이루어진다. 이렇게 생성된 보고서 목록에는 기업 경영에 필수불가결한 문서가 아니면 모두 배제되므로 불필요한 보고서 작성에 낭비되던 경영자원을 진정한 가치를 창출해내는데 재분배할 수 있게 된다는 것이다.

3. TDR의 기본요건

TDR에는 5가지 기본요건이 있는데 각 요건이 설정된 배경을 이해하면 TDR의 개념을 자세히 파악할 수 있다. 하나하나 알아보기로 한다.

●기업의 핵심이슈를 과제로 선정

첫번째 요건은 기업 경영성과에 영향이 큰, 다시 말해 ‘덩치가 큰’ 과제를 대상으로 해야 한다는 것인데, 그것은 본질적이고 파급효과가 큰 문제부터 먼저 해결해나가는 것이 효율적인 문제해결 방식

이기 때문이다. 또한 그렇기 때문에 TDR 과제는 Top-down 방식으로 선정되는 것이 자연스럽다. 왜냐하면 회사 전체 역량을 집중해 매달릴 정도로 핵심적인 이슈는 조직의 리더가 가장 잘 알고 있기 때문이다. “무엇이 우리 조직에서 큰 덩치에 해당 하는지 분석해서 보고하라”고 지시하는 리더가 있다면 그는 자신의 직무를 유기하고 있는 셈이다.

● 계량화된 Stretch Goal을 목표로 설정

달성이 불가능한 목표가 주어지면 구성원들은 지레 포기하게 되고, 너무 쉬운 목표는 목표로서의 의미가 없다. 그러므로 조직의 성과를 올리기 위해서는 30% 정도 개선을 지향하는 Stretch Goal을 부여해야 한다. 아울러 구성원의 몰입을 유도하기 위해서 목표를 최대한 계량화해야 한다.

이와 같이 숫자로 구체화된 도전적 목표가 부여 되면 구성원들은 현재 수준이 어느 정도인지, 또 얼마나 더 노력을 해야 목표를 달성할 수 있는지가 눈에 보이기 때문에 열정을 쏟아 TDR 활동에 몰입할 수 있다. 또한 이러한 과정을 거쳐 획득된 문제 해결역량은 조직구성원에게 내재화되어, 궁극적으로는 성과 초과 달성이라는 성공체험을 축적하고 이를 조직 내부에서 공유함으로써 도전적이고 강한 조직문화가 형성될 수도 있다. 이런 방식으로 조직문화 변혁이 이루어지면 어떠한 변수가 발생해도 신속하고 효율적으로 대처할 수 있는 역량이 쌓이게 되는데, 이러한 역량을 갖춘 회사가 바로 “Great Company”인 것이다.

● 상근 활동

TDR 활동은 현업에서 벗어나 상근으로 활동하는 것을 원칙으로 한다. 리더에 의해서 경영현안

중 ‘덩치가 큰’ 과제가 부여되었다면 그 과제 해결을 위한 전담 조직 운영의 필요성이 생긴다. 현업에서 벗어나 TDR 활동에만 몰입해야 창의력과 실행력이 극대화될 수 있고, 그래야만 백지상태에서 문제를 다시 들여다보고 해결할 수 있는 ‘번뜩이는 아이디어(Breakthrough Idea)’가 나올 수 있다는 것이다. 또한 문제를 하나하나 해결해 나가려다 보면 많은 시간과 노력이 소요되므로, TDR에만 전념하여 문제를 속속들이 파헤쳐 신속하게 한방에 해결하면 개선 성과를 극대화시킬 수도 있다.

● 범기능적(Cross-functional) 팀 구성

개선 과제와 관련된 모든 부서의 핵심인원으로 팀을 구성해야 한다. 현업을 하면서 수행하는 활동이라면, 개선 대상이 되는 업무의 권한을 가진 부서에서 자기 부서의 재량 범위 내에서만 개선을 하고 나머지 부분은 다른 부서로 넘기기 마련이다. 그러나 과제 해결에 필요한 열정과 전문성을 가진 관련부서의 핵심인재(Right People)들로 팀을 구성하면 기업 전체 차원의 핵심이슈를 한방에 해결할 수 있을 것이다.

● 독립된 공간(One-site) 확보

독립된 활동 공간(TDR Room) 확보도 중요한 요건이 된다. 별도의 사무 공간을 확보하지 않고 팀 구성원들이 각자의 원 소속부서에 흩어져 활동을 한다면 몰입도도 떨어지고 활동 수행을 위해 필수 불가결한 팀원 간의 효과적인 커뮤니케이션 가능성도 낮아지기 때문이다. 단기간 내에 덩치가 큰 과제를 해결하기 위해서는 팀워크가 중요한데 팀워크 제고를 위해서도 별도의 사무공간 확보가 매우 중요하다 하겠다.



4. 추진성과 및 현황

한전은 2008년 10월부터 12월까지 경영회의의 논의를 통해 선정된 3가지 시범과제(보고문서 간소화, 배전용 변압기 교체기준 개선, 154kV 변전소 콤팩트화)를 수행하여 연간 1,117억원의 경제적 효과를 거둔 바 있다.

5. TDR 추진 목표 및 추진 방향

① 추진목표 #1 : 가시적 경영성과 제고

TDR의 기본요건에서도 명시되었듯이 TDR의 1차적 목적은 주어진 기간 내에 한정된 경영자원을 투입하여 최대의 성과를 창출해 내는 것이다. 여러 부서의 핵심인재를 뽑아 일정기간 동안 고유 업무를 떠나 수행하는데도 TDR 성과가 미미하다면 결국 자원을 낭비한 것밖에 되지 않기 때문이다.

【2008년도 TDR 시범과제 활동성과】

TDR 활동명	주요내용	연간 경제적효과
154kV 변전소 컴팩트화	• 불필요한 공간 최소화와 경제적 공법적용으로 건설비용 절감	763억원/년
배전용 변압기 교체기준 개선	• 상태판정으로 사용기간 연장 (현재 13년 고정→약 20년 예상)	241억원/년
보고문서 간소화	• 사업소 문서작성 부담 완화(건수 56% ↓) • 내부 보고문서 간소화 (매수 48% ↓)	113억원/년
합 계		1,117억원/년

또한 2009년에는 2008년도 시범과제 수행을 통해 축적한 노하우를 바탕으로 전사적으로 140여개 과제를 선정하고 상반기에 70여개 과제를 추진하는 등 TDR 활동을 본격적으로 수행하고 있다. TDR팀은 일반적으로 과제와 관련된 분야의 숙련된 인재 5명 내외로 구성하는 데, 5월말까지 총 360여명이 TDR활동에 참여하였거나 수행중에 있다. 아울러 조직별로 혁신활동 전담요원(Core-man) 60여명을 양성해 혁신계획 실행, 6 시그마 및 TDR 교육 및 과제관리 등 사업소 자체적 혁신활동 활성화 또한 도모하고 있다.

② 추진목표 #2 : 혁신역량 내재화

TDR 활동 기간 동안 주어진 과제에 몰입하여 문제해결에 매달린 인재는 해당 과제에 대해서는 실무와 이론을 겸비한 전문가로 거듭나게 된다. 이렇게 향상된 업무 능력은 과제가 마무리되고 현업에 복귀한 후에도 업무수행에 긍정적인 기여를 할 수 있고, 궁극적으로는 회사 전체의 경영성과를 제고시키는 효과를 가져 올 수 있다. 결국 TDR 활동은 직접적 경영성과 제고 이외에도 조직 구성원의 역량 향상이라는 간접적인 혜택도 창출할 수 있다는 것이다.

● **향후 추진 방향 #1 : 내실있는 추진으로 성공 체험 축적**

앞으로 TDR활동은 과제 건수가 아니라 충실도 위주로 수행될 수 있도록 운영해나갈 계획이다. TDR 활동성과를 평가할 때 얼마나 많은 과제를 수행했느냐가 아니라, 단 1개의 과제라도 얼마나 충실하게 수행했는지를 평가하겠다는 것이다. 물론 도입 초기에는 아직 조직 구성원들에게 생소한 TDR이라는 개념을 확산시키기 위해 일정한 건수의 수행목표를 부여하기도 하였지만, TDR 추진의 성패는 결국 과제의 충실도에 의해 좌우된다. 또한 내실있게 수행된 과제여야만 누구나 그 성과에 대해 공감할 수도 있을 것이다.

● **향후 추진 방향 #2 : 성공체험 공유를 통한 도전적 조직문화 구축**

누구나 인정하는 성공체험이 하나 둘 생성되어 전사에 전파되면 자발적 혁신 분위기가 조성될 수

있다. 선진기업의 혁신 도구를 도입할 때 하드웨어에 해당하는 제도만 도입하면 기존 조직문화와의 충돌 등으로 제대로 흡수되기 어렵지만, 그 제도를 적용한 성공체험을 조직내부에서 하나하나 생성해가면 자연스럽게 제도의 유용성이 공감을 얻게 되어 구성원들의 자발적 참여를 유도할 수 있게 된다. 결국 핵심인재들의 TDR 활동성과는 조직문화까지 도전적, 변화지향적으로 변혁시키는 역할도 할 수 있다는 것이다.

역사 속 실패의 절반은 찬란했던 시절에 대한 향수에서 비롯되었으며, 성공의 절반은 죽을지도 모른다는 위기의식에서 이루어졌다는 말이 있다. 한전은 그동안 양질의 전력을 저렴한 가격으로 안정적으로 공급하는 책무를 성실히 수행해 왔다. 하지만 한전은 이제 이렇게 찬란했던 과거에 대한 향수에서 벗어나 TDR이라는 새로운 혁신 엔진을 장착하고 Great Company라는 목표를 향해 달리기 위해 시동을 걸고 있다. 한전의 앞날을 주목해보자.

