

‘샐러리맨 신화창조’에서 활화산 같은
혁신마인드를 접목중인
장도수 한국남동발전(주) 사장



P R O F I L E

장도수

1950년 대구

금오공대 산업공학과 박사, 경북대 경영학과 석사

삼성코닝 전무, 부사장

한국남동발전(주) 사장



지난해 경영평가 1위 등극. 발전5사 중 당기순이익 2,116억원 달성

삼성코닝 평사원으로 시작, 부사장까지 올랐던 인물.

현재까지 삼성家에서 신화속의 인물로 회자되는 사람이 바로 한국남동발전의 CEO인 장도수 사장이다.

“저는 한국남동발전이 21세기를 준비하는 글로벌 리더로서 해외산업의 선두주자가 되어야 하며, 신사업 추진할 때에도 실패를 두려워하지 말고 과감히 투자하라는 공격적인 마인드를 심어주려고 노력했습니다.”

저돌적으로 민간기업의 경쟁기법과 혁신마인드를 공기업인 남동발전에 성공적으로 접목시키고 가시적인 성과들을 도출해 내면서 호평을 받고 있는 장 사장의 첫 일성이다. 이는 지난해 발전 자회사 경영평가 1위, 당기 순이익 2,116억 원, 신재생에너지 분야의 집중적 투자, 활발한 R&D 및 해외사업 추진 등 괄목할 만한 성과들로 입증되고 있다.

전력산업 구조개편 이래 줄곧 하위권에 머물던 회사를 지난해 발전 자회사 경영평가에서 1위를 했고, 올 해도 좋은 결과가 기대된다는 이야기를 들었다.

취임 후, 이 같은 성과와 변화가 가능했던 혁신 비결이 있는지를 들어봤다.

창의와 혁신이야말로 진정한 성공의 열쇠이며, 직원들의 자발적이고 열정적인 참여를 기회가 있을 때마다 강조하고 있습니다. 또 전사적인 경영혁신 활동이 경쟁력을 제고 하는 기폭제가 되도록 해야 하며 남동발전 고유의 혁신활동으로 생산성 향상과 문제해결 능력을 높임으로써 환율 불안, 유연탄 가격 상승 등 외부 요인으로 상승하는 원가를 내부 효율화를 통해 극복할 것을 주문하고 있습니다.

취임(‘08.10.28) 이후 ‘Global Power Leader’를 비전으로 정하고 이를 달성하기 위해 원가혁신, 현장



남동GE MOU

of MOU between KOSEP and Rolls-Royce
(collaboration in Tidal Stream Power)

July 6, 2009



롤스로이스 MOU

혁신, 프로세스 혁신을 3대 경영혁신 전략의 축으로 혁신을 추진해 오고 있습니다.

먼저, 원가혁신으로 재무성과 중심의 자율과 책임경영 구현을 위한 공기업 최초로 도입한 소사장제를 시행하고 있고, 경영성과를 눈으로 관리할 수 있는 '종합경영상황실' 운영, 생산성 10% 향상, 원가 10%절감, 설비고장 Zero화 달성을 위한 '10-10 Zero 운동'을 통해 불필요한 낭비요소를 제거함으로써 원가경쟁 우위를 통해 재무성과 중심의 원가역량을 강화해 왔습니다.

두번째로는 현장중심의 혁신활동을 강화하고 있습니다. TPM(설비안전 강화운동) 기법을 기반으로 한 노사합동 설비안전강화운동을 통해 재해, 고장, 낭비 제로를 달성토록 하고, 1인당 연간 18건 이상의 제안을 목표로 제안 활동을 활성화하고 있으며, 과학적이고 체계적인 혁신활동인 6시그마를 통하여 회사의 고질적인 문제점 발굴과 해결을 위한 과제를 수행하고 있습니다.

그 다음으로 프로세스 혁신을 추진하고 있습니다. 효율적인 정보지식 관리와 정보표준화 및 업무프로세스 개선으로 경영역량 향상을 위한 ERP 시스템을 구축 중에 있으며, Task 중심의 문제 해결 조직인 TDR(Tear Down & Redesign) 활동을 활성화하여 비 부가가치 업무를 과감하게 제거하고 있습니다.

또한 CEO는 혁신방향과 비전을 제시하고, 2직급이상 간부는 소사장의 역할을, 3직급 간부는 업무개선 CFT활동과 6시그마 과제 활동을 수행하고 4직급이하 직원은 현장혁신 활동인 설비안전강화운동(TPM)과 제안을 통한 원가절감 등 직급 계층별 수준에 맞는 재무성과 중심의 혁신활동을 전개해 오고 있습니다.

특히 소사장제는 원가 우위와 차별화된 혁신역량 확보를 위해 시행하는 자율책임경영 제도입니다. 철저한 현장중심 경영으로 원가마인드를 심자는 의도로 도입한 소사장제는 사업소장인 소사장에게 성과목표를 부여하고 그 결과에 따라 공정한 평가와 보상이 이뤄지도록 하고 있습니다.

이러한 노력의 결과 작년 화력발전 5사중 영업이익률에서는 타 화력발전사 평균 5% 대비 최대인 9%를, 당기순이익은 평균 1,305억 원을 크게 상회하는 약 2,116억 원을, 발전원가는 평균 86원에 비하여 현저하

게 낮은 67원/kWh를 시현하였습니다. 이 밖에도 여수 집단에너지 사업 착공, 발하쉬 건설 및 O&M사업 수주, 유연탄 자주개발률 18% 달성 등 국내외 신사업 분야에서도 괄목할만한 성과를 거두었습니다.

샐러리맨의 신화를 창조해낸 삼성맨 출신 장도수 사장. 공기업을 경영해 보면서 느끼는 점들이 남다른 것 같다는 생각에 민간기업과의 차이점을 들어봤다.

남동발전 부임 후 제가 느낀 점은 직원들이 전반적으로 변화 노력과 창의적인 기업문화를 만들고자하는 의지가 부족하다는 것이었습니다. 또 공기업의 특성 때문이었는지 사업을 추진함에 있어 상당히 방어적이라는 느낌을 받았습니다.

특히 해외사업을 비롯한 신사업을 회사 성장을 위한 필수요소가 아닌 비용으로 생각하는 분위기가 팽배해 있다는 것을 알게 되었습니다.

저는 한국남동발전이 21세기를 준비하는 글로벌 리더로서 해외산업의 선두주자가 되어야 하며 신사업을 추진할 때에도 실패를 두려워하지 말고 과감히 투자하라는 공격적인 마인드를 심어주려고 노력했습니다.

과거 남동발전은 민영화 대상 공기업으로 내정되어 해외사업에 제약이 많았던 탓에 제가 취임 할 당시 해외사업 실적이 많지 않았습니다. 그러나 지금은 최첨단·고효율 발전소 건설 및 운영 경험을 활용한 발전사업과 저렴하고 안정적인 연료 조달을 위한 자원개발 사업 등 해외사업을 '신성장 동력'의 발판으로 삼고자 경제성이 높다고 판단되는 사업들은 제가 직접 현지를 찾아다니며 사업을 추진하고 있습니다.

핵심마인드를 조직, 그것도 공기업 조직에 불어넣는 CEO입장에선 가장 근본적이랄 수 있는 경영 철학과 경영방침, 그리고 리더십에 대한 그의 생각을 들어봤다.

경영자의 역할은 조화로운 리더십의 발휘로 조직의 역동성과 혁신성을 유지하고 창조적 에너지와 열정이 끊임없이 넘칠 수 있도록 하는 것이라 생각합니다. 이를 위해 저는 새로운 비전과 목표를 제시하는 Visionary Leadership과 현장 현업중심의 경영을 실천하는 Empowerment Leadership, 모든 조직구성원이 소신껏 일할 수 있도록 뒤에서 지원하고 보살피는 Servant Leadership을 강조하고 싶습니다. 또한 조직구성원들이 각자의 영역에서 최고의 전문가가 될 수 있도록 학습조직화, 전문성 지향, Multi-Skill화 하는데 전폭적인 지원과 제도적인 장치를 마련하여야 한다고 생각합니다.

지난해 부임 후 저는 남동발전을「지속적으로 성장하는 건강한 회사」로 만들기 위해 '지속가능경영', '신 성장동력 확보', '경영효율 극대화', '신 조직문화 구축'이라는 경영방침을 확정하고 발표한 바 있습니다. 경영방침은 저의 경영의지와 철학이 반영된 남동발전의 경영목표로써 향후 제가 재임하는 3년 동안 강력하게 추진할 예정입니다.

경영방침 실현을 위해 우선, 발전운영 및 건설역량 강화로 본업을 진흥시켜 나가는 한편, 남동발전의 주

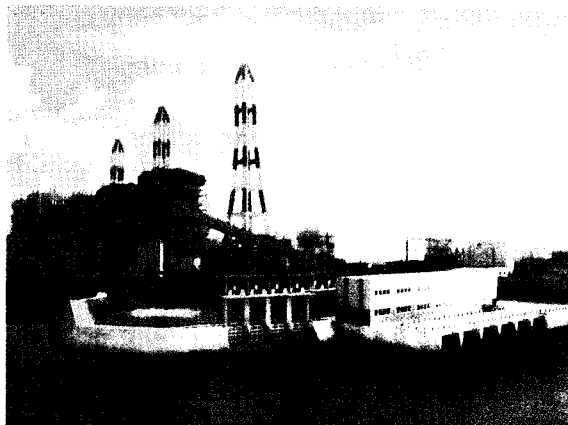
된 수익원인 발전소 운영과 건설사업의 관리역량을 보다 업그레이드 할 것입니다. 예천양수 건설사업의 차질없는 추진과 금년부터 본격적으로 추진되는 영흥 5,6호기를 선형호기의 사례를 철저하게 분석하여 고효율·고신뢰 발전소로 건설될 수 있도록 회사가 보유한 기술역량을 집중시켜 나갈 예정이며, 여수2호기 친환경 설비개선 프로젝트도 신속하게 추진할 계획입니다.

이와 함께 강도 높은 경영혁신을 통한 수익성 확보로 재무구조를 개선해 나갈 방침입니다. 남동발전은 공기업으로서 '전력의 경제적, 안정적 공급'이라는 공익성을 추구하는 것이 주된 책무이지만 수익성을 바탕으로 부가가치를 창출하는 것 또한 중요하다는 것이 제 지론입니다. 공익성과 수익성은 회사의 경쟁 우위를 확보하기 위한 전제 조건으로 두 부문이 이상적으로 조합될 수 있도록 강도 높은 경영혁신을 추진할 것입니다.

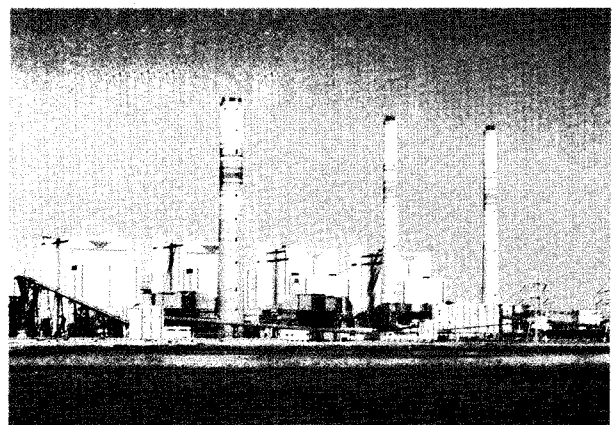
또한 적극적인 사업다각화로 신규 수익을 창출 할 것입니다. 최근 포스코건설, 유니슨 등과 체결한 풍력 발전사업과 조류발전 사업 등 신재생에너지 개발사업이 적기에 추진될 수 있도록 할 계획입니다. 또한 인도네시아 유연탄광산 개발 등 자원개발 사업과 여수산업단지의 집단에너지 사업도 치밀한 계획과 강한 실행력으로 성공시켜 신사업의 교두보를 확보하여 회사 전체에 활력을 불어 넣도록 할 것입니다.

이 밖에 미래를 대비한 핵심기술을 확보 할 것입니다. 예측정비기술, 신연소기술, CO₂ 저감기술 등 3대 기술을 세계적인 수준까지 끌어 올려 남동발전의 원천기술로서 차세대 성장동력으로 활용될 수 있도록 할 것이며, ESCO 사업 등 자발적인 이산화탄소 배출 감축활동을 전개하여 기후변화에 적극적으로 대응 할 예정입니다.

이 같은 노력의 성과가 한층 굳건히 지속될 수 있도록 신뢰문화를 정착하여 지역사회로부터 존경받는 기업으로 거듭나겠습니다. 또한 전 임직원이 모든 업무와 의사결정 과정에서 윤리적으로 흠결이 없도록 정도경영을 하겠습니다.



삼천포 해양 소수력



영흥화력본부

CCS 기술 등 30여건의 연구개발 추진, 상용화 예정 총 발전량의 12% 신재생에너지 전담 목표

역시 글로벌 이슈인 친환경 녹색기술에 대한 장 사장의 답변은 명쾌했다.

남동발전에서는 신재생에너지 분야를 포함한 CO₂ 저감·처리기술을 3대 핵심기술 중 하나로 선정하여 2001년부터 총 30여건의 연구개발을 추진 중에 있습니다.

삼천포화력, 영흥화력 8MW급 방류수 소수력 발전시스템을 국내 최초로 개발하여 태안, 당진, 보령화력에도 이를 적용하고 있으며, 포스코와 협약을 체결하여 연료전지 발전시스템을 분당복합에 설치하여 성공적으로 운영하고 있습니다. 또한 영흥화력 20MW급 해상 풍력 실증단지 개발, 삼천포화력 인근해역에 100kW급 고효율 부유식 조류발전시스템 개발, MW급 집중배치형 태양광 발전시스템 및 계통 연계기술개발, 250kW급 분산형 열병합 용융탄산염 연료전지 발전시스템 개발 등 신재생에너지 개발과 연료 연소 후 발생하는 배기가스중 CO₂ 저감·처리기술인 CCS기술(Carbon Capture & Storage) 연구개발에 지속적인 투자를 하여 상용화 개발에 노력하고 있습니다.

신재생에너지를 향한 발전회사들의 행보가 매우 적극적이다. 남동발전의 신재생에너지 개발 전략은, 우리 회사는 정부의 저탄소 녹색성장정책 실현과 2012년 RPS제도 도입에 대비하여 “신재생에너지 Vision 2020”이라는 중장기 추진전략을 수립하여 추진하고 있습니다.

추진전략에는 2012년까지는 1조 7천억원을 투자하여 470MW 신재생에너지 설비를 개발하고, 2020년까지 6조 2천억원을 투자하여 2,300MW를 개발함으로써 정부의 장기목표 2020년 총발전량의 10%보다 2%p가 더 높은 12%의 자체 개발목표를 달성할 계획입니다.

이러한 대규모 신재생에너지 개발을 위하여 우리 회사는 지자체 등 유관기관과 전략적인 제휴를 통하여, 육·해상풍력 및 조류발전의 유망 후보지역 19건에 대해 자원조사 및 기본설계를 시행하고 있으며 현재까지 약 1,500MW를 개발, 검토 중에 있습니다.

또한 신재생에너지 개발을 미래의 먹거리 창출을 위한 신성장동력의 한축으로 생각하고 있으며, 이러한 미래성장동력 확보를 위해 금년 6월에는 “신재생에너지 World Best 추진전략”을 수립하여 세계 일류기업과의 제휴를 통한 새로운 Business Model을 개발하고 있습니다.

특히 태양광은 독일의 CX-Solar社, 풍력은 덴마크의 Vestas社 또는 미국의 GE社, 연료전지와 조류발전은 영국의 Rolls-Royce社와 기술제휴를 협의 중에 있으며, 지난 7월에 Rolls-Royce社와 조류분야 기술협력 하기로 MOU를 체결한 바 있습니다.

신재생에너지 분야에서 남동발전만의 차별화된 점이 있다면,

우리회사가 역점을 두고 개발하는 신재생에너지 사업은 풍력사업입니다. 풍력사업은 상대적으로 경제성이 우수하고 단기간에 개발이 가능하여 RPS(Renewable Portfolio Standard) 시행에 대처하기 위한 가장 적합한 신재생에너지로 생각하고 있습니다.

하지만 국토가 좁은 우리나라는 개발 가능지점이 많지 않아 우리회사는 지자체 및 유관기관과 전략적인 제휴를 통한 공동개발을 지속적으로 추진하고 있습니다. 전략적인 제휴를 통해 현재까지 확보한 풍력사업은 육상풍력 365MW, 해상풍력 660MW에 달하여 향후 RPS에 적기 대처하는데 큰 보탬이 될 것입니다.

또한 미래성장동력 육성을 위해 “신재생에너지 World Best 추진전략”을 수립하여 외국의 선진 기업과의 제휴도 추진하고 있습니다. 그 첫 번째 사업으로 조류분야 선진기술을 보유한 영국의 롤스로이스와 국내 조류단지 공동개발 및 인력·기술교류를 추진하고 있습니다.

선진기업과 제휴로 무한한 개발 잠재량을 가진 서·남해안 지역에 대규모 조류단지를 경제적이고 효율적으로 개발하고 외국 기술과 자본을 유치하여 국내 산업의 동반 성장을 유도해 나갈 계획입니다.

남동발전은 세계 최초로 발전소 냉각수를 이용한 해양소수력 발전소를 개발하여 운영 중이며 분당복합 발전소에는 국내 최초의 계통연계형 연료전지 발전시스템을 도입하기도 하였습니다. 또한 국산풍력을 수출전략산업으로 육성하기 위해 국책과제로 추진하는 ‘국산풍력 상용화단지 조성사업’의 주관기관으로 선정되어 영흥화력에 20MW급 국산풍력 단지를 조성하고 있는 등 국내 신재생에너지 산업의 새로운 시장 창출에 선도적인 역할을 수행하고 있습니다.

2013년 글로벌 리더 도약, 4조 3000억원 투자, 매출액 5조 5000억원 달성 목표 3대 핵심기술 분야, 해외사업 선도할 글로벌 인재양성에도 역점

기후변화 협약 등 환경규제 대응방안

지구온난화 예방을 위해 “기후변화협약 대응 중장기 대응전략” 및 “신재생에너지 Vision 2020”을 수립하여 저탄소 녹색성장 경영을 다각적으로 실천하고 있습니다.

우선 신재생에너지 개발의 확대를 말씀드릴 수 있습니다. 2020년까지 신재생발전 설비용량을 2,266MW까지 올려 전체 발전량의 12%를 신재생에너지로 발전하겠다는 플랜입니다. 계획 달성을 위해

인천 무의도 일원 100MW 해상풍력 발전단지 공동개발(인천시, 한화건설), 인천 덕적도 200MW 해상조류발전 공동개발(인천시, 인하대, 포스코), 국내외 323MW 풍력발전 사업 공동개발(유니슨), 전남, 강원도, 인천 일원 960MW 조류 및 해상풍력발전(포스코) 등과 업무협약을 체결하여 진행 중에 있습니다.

두 번째로는 지속적인 효율개선 및 에너지절감 활동을 꼽을 수 있습니다. 전력생산에 있어서 고효율 설비운영과 에너지절약은 온실가스 저감을 위한 필수 요소입니다. 남동발전은 세계최고 수준의 고효율 화력발전시설 운영과 노후설비 교체, ESCO 사업 추진 등 에너지절감 활동을 지속적으로 추진해 오고 있습니다.

그 다음으로 탄소 및 저장기술 연구개발입니다. 순산소연소를 통한 CO₂ 회수기술 개발, 미세조류를 이용한 탄소고정화기술 개발, 건식흡수제를 이용한 CO₂ 공정개발 등 배기가스중 이산화탄소를 포집 및 저장하기 위한 CCS기술(Carbon Capture & Storage) 연구개발에 지속적인 투자를 통해 상용화 개발에 노력하고 있습니다.

이와 함께 전 직원이 지구온난화 예방에 적극 동참을 위한 Clean Ok! 2gether 운동 추진입니다. Clean Ok! 2gether 운동은 CO₂의 이니셜로 남동발전의 전사적 온실가스 감축운동입니다. 실천방안으로 탄소포인트제도와 탄소중립프로그램을 운용 중입니다.

남동발전의 중장기 비전

남동발전은 'Global Power Leader'를 향한 새로운 도약을 위해 2013년까지 총 4조 3,000억원을 투자하고 매출규모는 5조 5천억원 달성을 목표로 하고 있습니다.

우선 투자분야는 발전소 건설비 등 본업에 3조원, 신재생에너지 개발사업비에 1조원, 해외사업 등 신사업분야에 3천억 원 등이며 2013년까지 투자하여 신성장 동력을 확보하여 미래경쟁력을 강화함으로써 2013년에는 매출 5조 5천억원, 영업이익 3,500억원을 달성한다는 목표를 세웠습니다.

이러한 목표를 달성하기 위한 주요사업으로는 영흥화력 5,6호기 건설 착공과 예천양수 1,2호기 조기 준공, 신재생에너지 620MW 개발, 유연탄 자주개발률 15% 확보, 신규 해외사업을 추진할 예정입니다. 또 노후설비를 리파워링(Repowering)하고 신연소, 예측정비, CO₂ 저감 등 3대 핵심기술 분야와 해외사업을 선도할 글로벌 인재 양성에 역점을 두고 추진하고 있습니다.

비전 달성에 대한 그의 자신감이 '확' 느껴졌다. KEA