



“가치사슬 전 분야 생산성 향상, 창사 이래 최대 당기순이익 달성”

한국남동발전(주)

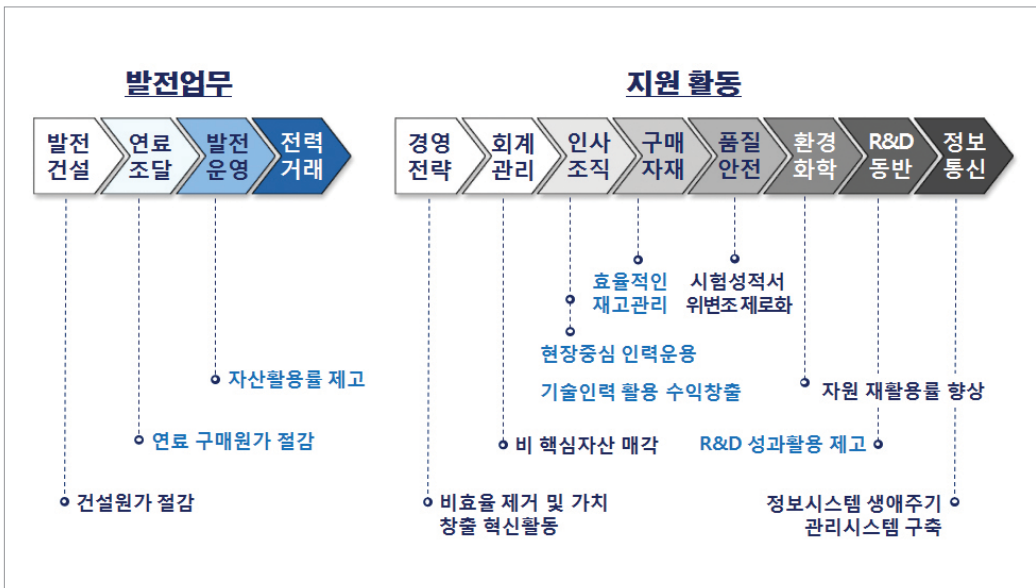
한국남동발전(사장 허 업)은 2001년 4월 2일 정부의 전력산업구조개편 정책에 따라 한국전력공사에서 발전부문이 분리 출범한 공기업이다. 국내 화력발전사 가운데 최대용량을 갖추고 있으며, 우리나라 전력사용량의 약 11%를 담당하고 있는 발전전문회사이다.

한국남동발전은

회사 창립 이후 양질의 전기를 경제적, 안정적으로 공급하는 것을 가장 큰 책무로 인식하고, 경영개선과 혁신 작업에 전력을 결과 2015년 현재 당기순이익, 발전원가, 유연탄 조달단가 등 핵심 재무지표에서 6년 연속 화력발전사 가운데 1위를 달성하여 공기업 혁신의 아이콘으로 자리매김해왔다. 특히, 2008년에서 2010년까지 한전이 주관하는 발전회사 경영평가에서 1~2위의 성적을 줄곧 거두었고, 2011년 시장형 공기업 지정 이후의 정부경영평가에서도 3년 연속 에너지공기업 중 최고라는 평가를 받았다.

경영위기도 있었다. 연료비 상승으로 발전 산업이 어려움을 겪던 지난 2013년, 연료비 상승은 발전 총원가를 증가되었고, 전력판매조정계수 축소로 인한 경상이익이 저하되면서 부가가치 등 생산성 지표는 하락 추세로 바뀌었다.

남동발전은 이 시기 “위기는 준비하는 자에게는 또 다른 기회가 된다”며, 이 시기를 회사의 체질을 근본적으로 개선시켜 나가는 기회의 시기로 삼아, 산업통상자원부, 전문기관과 함께 회사의 생산성 현황을 진단하고,



| 남동발전 가치사슬(Value Chain)별 생산성 향상 추진과제 |

생산성 향상 추진체계를 구축하였다. 발전건설과 전력거래 등 본래의 업무 영역 뿐 아니라, 경영전략에서 정보통신까지의 가치사슬(Value Chain) 전 과정에 걸쳐 비효율을 제거하고 가치창출을 극대화한다는 생산성 향상 전략을 수립했다. 2014년에는 1,375억 원의 생산성 기여액을 창출하고, 2015~17년까지 4,404억 원을 추가 창출한다는 구체적인 목표도 이 시기에 설정되었다.

남동발전은 이어 생산성 향상을 위한 경영전략의 추진력과 지속가능성을 확보하기 위하여 목표협약, 과제실행, 실적점검, 확산과 환류 등 PDCA 방식으로 생산성 향상 전 과정 추진체계를 구축했다.

공기업 최초로 도입한 소사장제도는 도입 초기부터 큰 관심을 받았으며, 2014년말부터는 이를 고도화하여 '남동형 독립사업부제'인 ND Com in Com(Company in Company)으로 발전시켜 시행하고 있다. 남동발전은 이 제도가 고수익성과 공익성이 조화된 공기업형 성과관리제도로 완성될 것으로 기대하고 있다. 남동발전은 또한 경영체질 개선을 위하여 537개 혁신과제를 발굴하여 수행하고 있으며, 혁신 중점과제에 대해서는 CEO 포함 17명의 경영진에게 목표와 책임을 부여하는 '중점과제 책임관제'를 운영하고, 우수사례 경진대회를 개최하여 성과 극대화 및 전사 확산을 도모하고 있다.

특히, '창조혁신포털시스템'을 구축하고 구성원의 창의적인 지식과 아이디어를 융합하여 가치창출 활동을 지원하였으며, '전사 화상 경영회의 실시간 영상중계시스템'을 구축하여 전 직원이 경영현안과 경영목표를 공유하게 함으로써 전원참여의 생산성 혁신 문화를 조성하였다.



| 중점과제 책임관 과제협약식 |

남동발전은 이러한 생산성 향상 추진체계 구축과 더불어 비계획 손실을 감축, 빅데이터 경영을 통한 연료 구매비용 절감, 석탄회 산업소재 재활용, 기술인력 활용 수익창출, 혁신활동 강화 등 12대 과제를 발굴, 추진하여 2014년 1,448억 원의 생산성 기여액을 창출하였다.



| 창조혁신포털시스템 |

발전부문에서는 전사적 설비보전 활동인 TPM(Total

Productive Maintenance)과 발전사 최초의 '발전설비 종합상황실'을 활용한 실시간 원격 예측진단체계를 구축하여, 비계획 손실률을 2009년 0.82%에서 2014년 0.18%로 개선하는 등 세계 최고 수준의 설비신뢰도를 확보했다.

연료부문에서는 회사 총 원가 중 71%가 연료비이고, 그 중 73%가 유연탄 조달비용임을 감안하여, 그동안의 저가구매 노하우에 빅데이터를 활용한 시스템적 노력을 배가함으로써 유연탄 조달원가 절감에 역량을 집중했다. 이를 통하여 남동발전은 국제 석탄가격 대비 4.9% 저렴한 가격의 연료구입을 통해 연간 1,226억 원을 절감하였다. 또한, 남동발전의 '연료조달 통합정보시스템'을 특허 등록 완료하여 고유기술로 확보하였고, 발전 공기업은 물론, 민간발전사 및 국내 해운선사까지 연료조달 시스템 및 노하우를 공유하여 국가 생산성 향상을 도모하고 있다. 남동발전의 연료구매 프로세스는 국내 최고 수준으로 세계적으로도 정평이 나 있다.

남동발전은 이렇게 지속적인 혁신과정을 통하여 가치사슬 전 분야에 대한 생산성 향상을 이룩하는데 성공했다. 2014년 기말 기준으로 창사 이래 최대의 당기순이익(3,832억 원)을 거두고 각종 생산성 지표 또한, 2013년의 하락추세에서 급반등에 성공한 것도 모두 이런 오랜 시간 동안의 경영혁신 노력의 성과이며, 모든 업무과정의 노하우를 데이터화 하여 활용하는 빅데이터 전략에 힘입은 바 크다.



| 여수화력발전소 전경 |

남동발전이 거둔 성과는 전기 판매 수익으로만 이루어진 것이 아니다. 남동의 성과는 경영정상화 등 자구노력과 더불어, 정부의 생산성 향상 정책과 연계한 남동발전 전 구성원들의 비효율 제거 및 가치창출 활동으로 얻어진 복합적 노력의 결과물이라는데 의미가 있으며, 이같은 역량은 지속적 성장을 기대하게 한다.

올해 남동발전은 지난해의 생산성 향상 체계를 본사 전 치실은 물론, 사업소까지 확대 전개하여 전사적 생산성 과제활동을 추진하고 있다. 또한, 생산성 향상의 지속가능성을 담보하기 위하여 남동형 독립사업부제를 발전소 호기별 구분회계제도와 연계하여 더욱 정교하게 관리해 나갈 계획이다.

| 남동발전의 생산성 지표 개선 실적 |

구 분	2012년	2013년	2014년
당기순이익(억 원)	1,791	1,160	3,832
부가가치(억 원)	8,728	7,209	12,308
노동생산성(억 원)	5.25	4.38	7.14
자본생산성(%)	14.78	12.43	19.09
생산성 기여액(억 원)	2,083	1,124	1,448

공공기관의 생산성 향상을 선도함으로써 국민에게 저렴한 비용으로 질 좋은 서비스를 제공함은 물론, 국민에게 신뢰받는 기업으로 거듭난다는 본래의 목적을 성공적으로 성취하기 위한 남동발전의 쉼 없는 전진이 거듭되고 있다. 