

위기극복을 위한 혁신 DNA 구축

- 현대오일뱅크 사례를 중심으로



2010. 4. 6.

서영태

현대오일뱅크 대표이사 사장

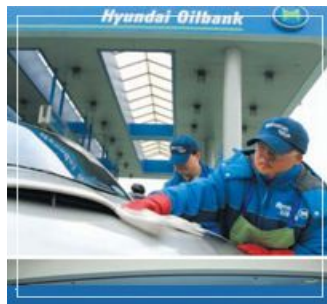
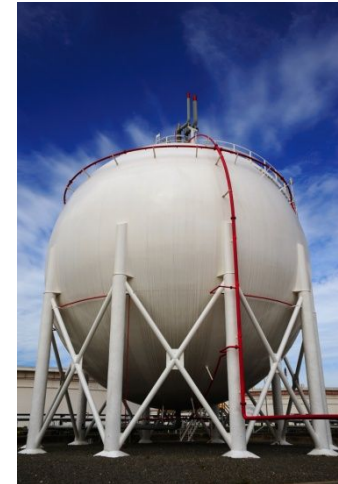


서 영 태

- 건국대학교 경영학과 졸업
- 고려대학교경영대학원 경영학 석사
- Thunderbird School of Global Management, USA, 국제경영학 석사
- 서울과학종합대학원(aSSIST) 경영학 박사
- Chase Manhattan Bank, Seoul Corporate Banking 팀장
- 두산씨그램 부사장
- 살로먼스미스바니증권(주) 대표이사 상무
- 현재 KCMC(다국적기업최고경영자협회) 회장

목 차

- 현대오일뱅크 및 석유산업의 소개
- 위기와 경영혁신
- 경영혁신의 주요 DNA
- 위기상황의 혁신전략
- 맺음말



현대오일뱅크 소개



현대오일뱅크 소개

회 사 명

현대오일뱅크 주식회사

사 업 장

대산본사(공장), 서울사무소, 싱가포르 현지법인

임직원 수

1,781 명('09. 12월말 현재)

주요생산품

석유제품 및 석유화학 제품

정제능력

390 MBPSD

자 본 금

1조 2,254억

주유소 수

2,401 개소 (M/S 18.7%, '09 기준)

경영실적

	2007년	2008년	2009년
매 출 액	9조 4,590억	14조 7,670억	10조 8,682억
EBITDA	6,207억	2,656억	3,519억

석유 산업의 소개 - 원유매장량

2008년말 기준 확인매장량

Billion barrels

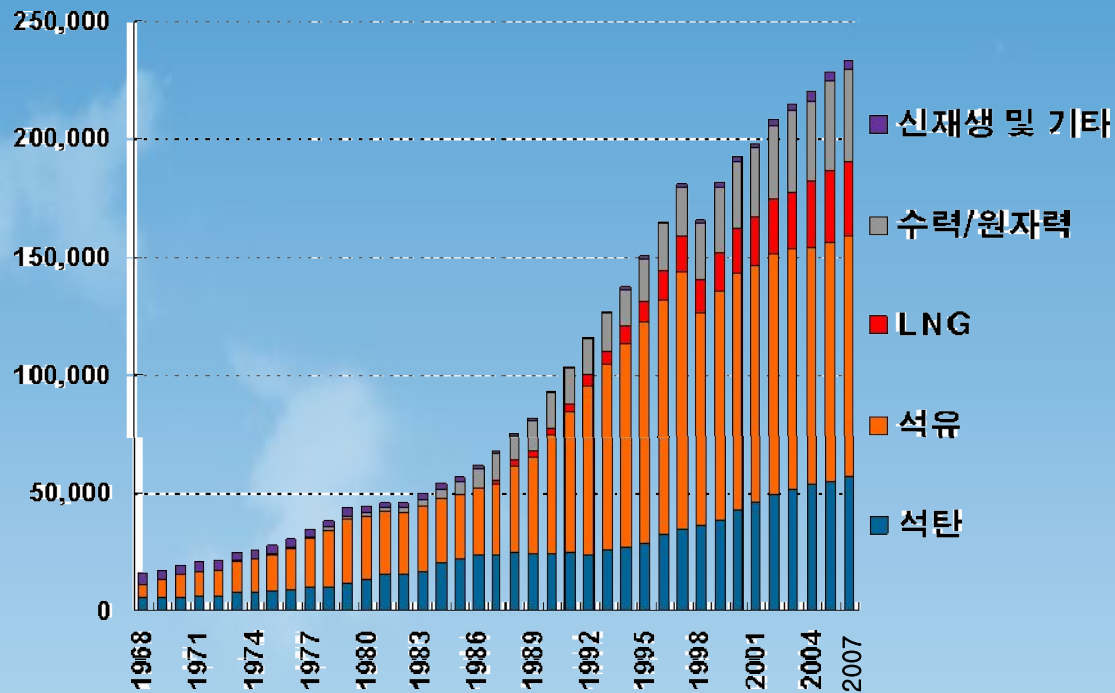


자료 : BP Statistical Review of World Energy 2009

석유 산업의 소개 - 국내 에너지 Mix

국내 1차 에너지 소비추세

단위:천 TOE*

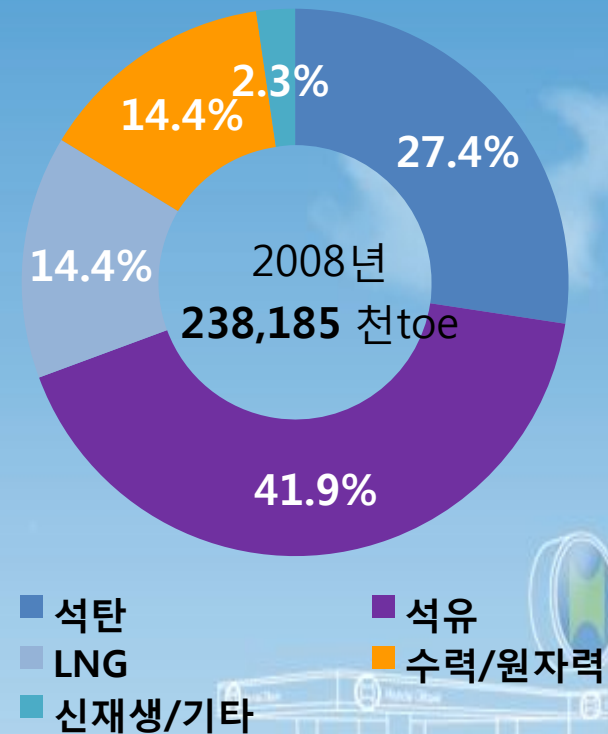


자료:에너지경제연구원

*TOE: Ton of Oil Equivalent, 연료의 열량을 원유 기준으로 환산한 값으로 에너지 사용량의 단위

국내 1차 에너지 소비

(에너지원 별 비율)



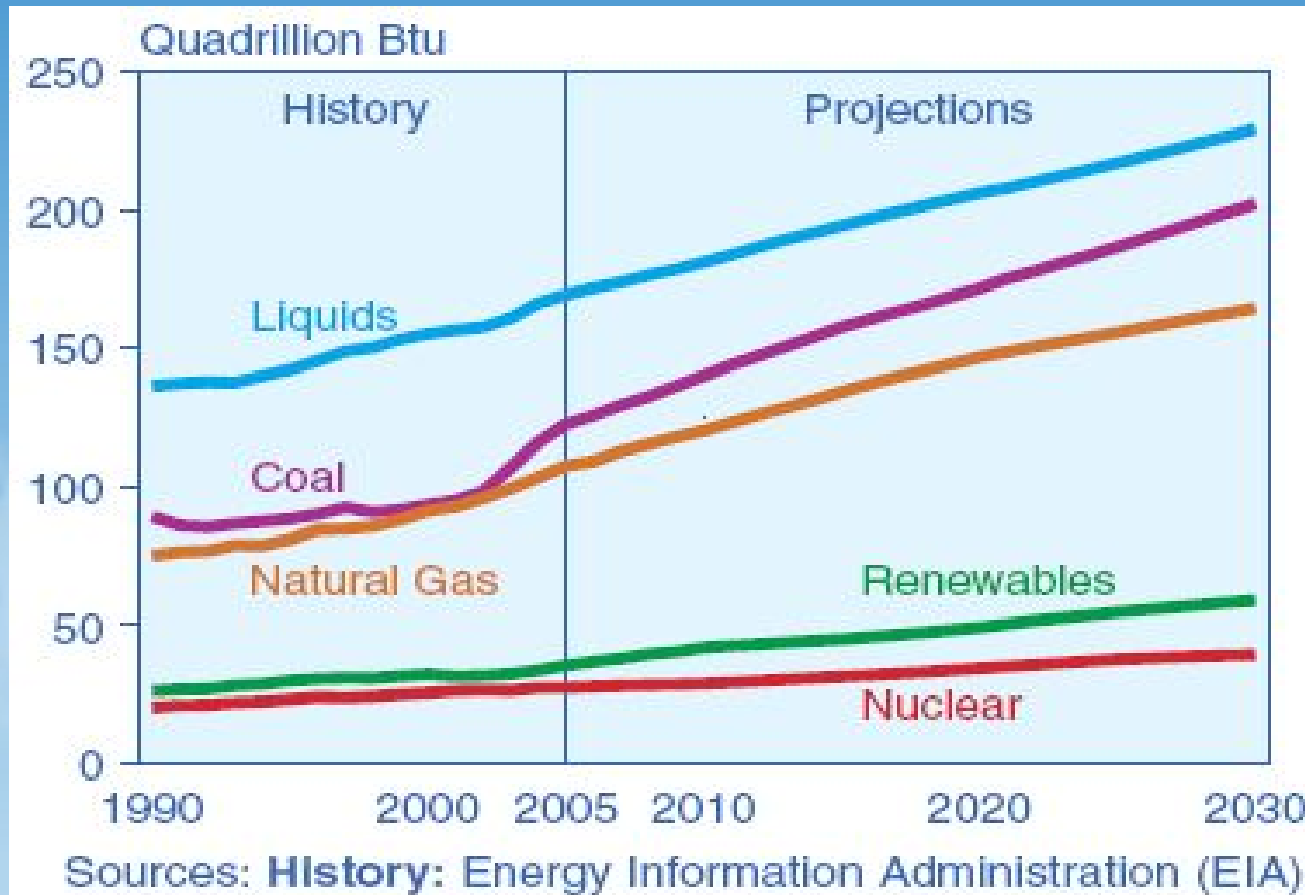
■ 석탄 ■ 석유
■ LNG ■ 수력/원자력
■ 신재생/기타

자료:에너지관리공단

석유 산업의 소개 - 세계 에너지 Mix 변화

중국, 인도 등 개발도상국들의 에너지 수요 증가로 석유를 포함한 화석연료는 당분간 주요 에너지원으로서의 위상에 변화 없을 것으로 보임.

에너지 MIX
변화 예상도

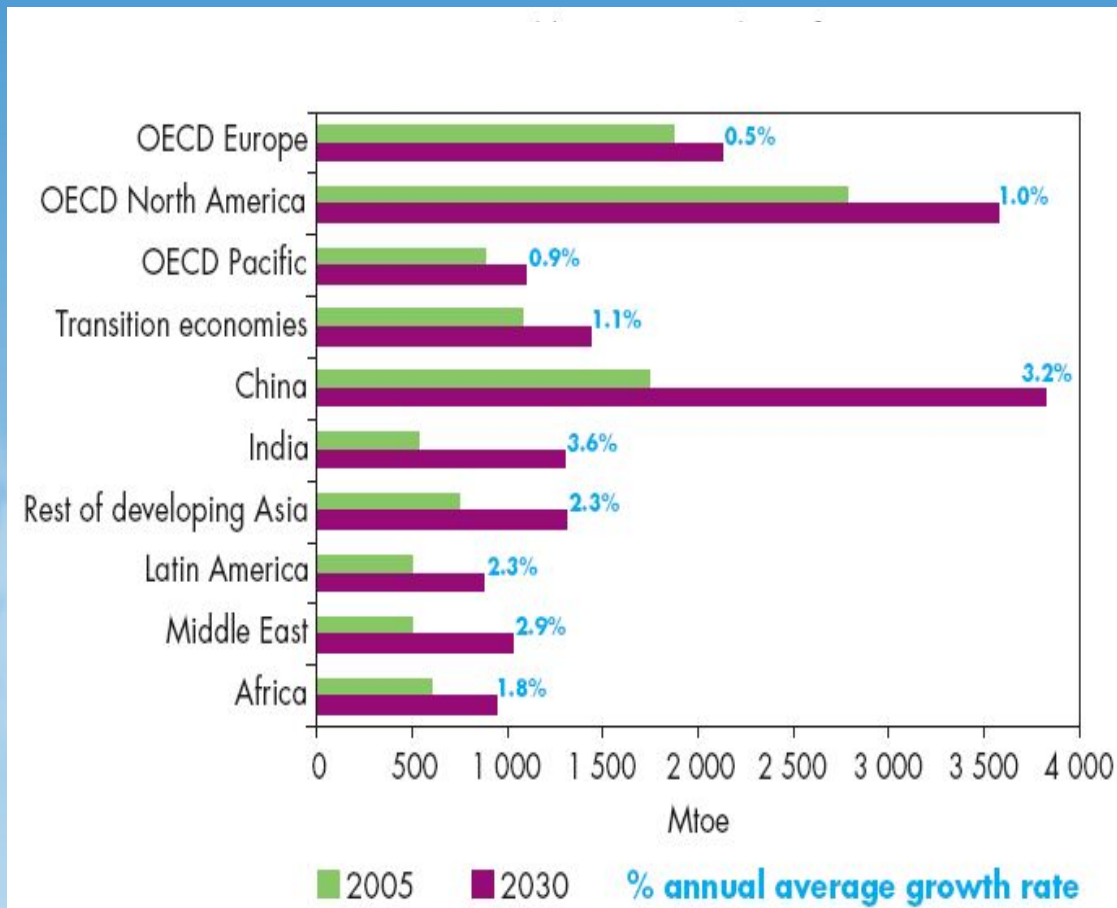


Quadrillion: 1,000조

BTU: British Thermal Unit: 1 lb(파운드)의 물을 화씨 1도 올리는데 필요한 에너지(열).

석유 산업의 소개 - 석유수요 장기 전망

2030년까지 중국, 인도의 년 평균 에너지 수요증가율은 3%를 넘을 것으로 예상되어 화석에너지 수요증가를 이끌 것으로 전망됨

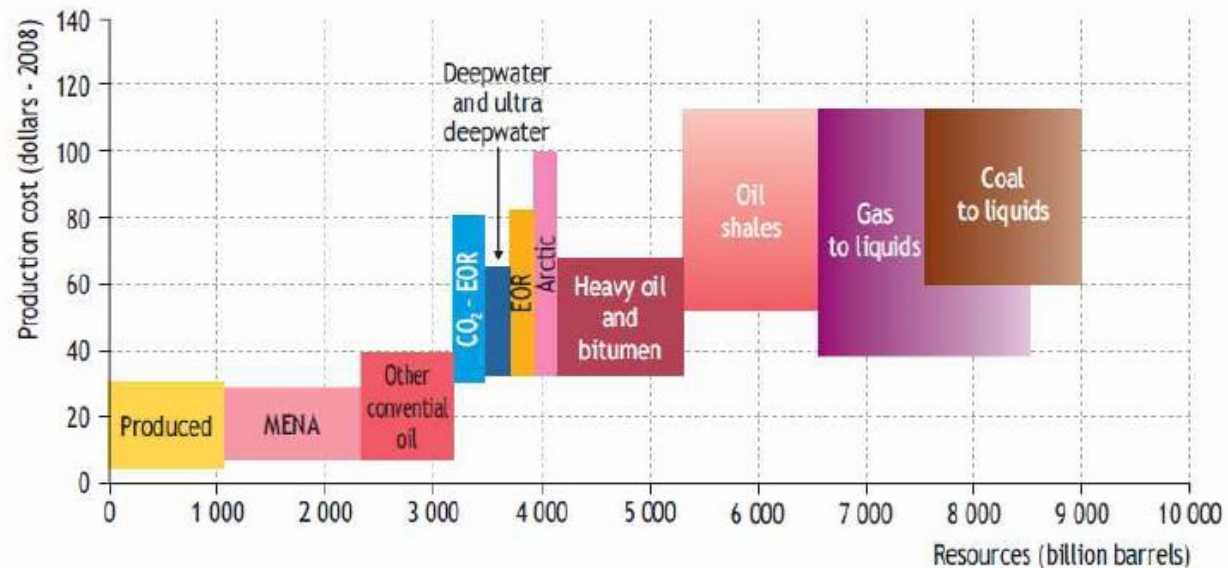


TOE(Ton of Oil Equivalent): 석유환산 톤

석유 산업의 소개 - 기술 및 가채매장량

현재 기술수준 및 현재 석유소비 수준 기준시 가채년수는 약 40년이며 확인된 석유광물의 물량은 258년 정도 사용 가능 수준 임. 즉, 잔여 석유에너지 회수 여부는 채굴 기술 및 비용의 문제임

Long-term oil-supply cost curve



■ The total recoverable oil-resource base is estimated at 9 trillion barrels (including 2.5 trillion barrel of GTL/CTL) of which we have so far produced 1.1 Tb

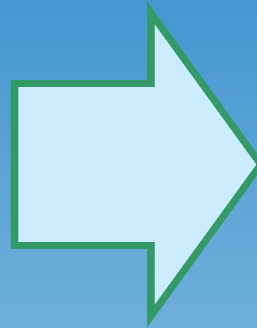
MENA: Middle East + North Africa

EOR: Enhanced Oil Recovery (원유생산 향상 기술)

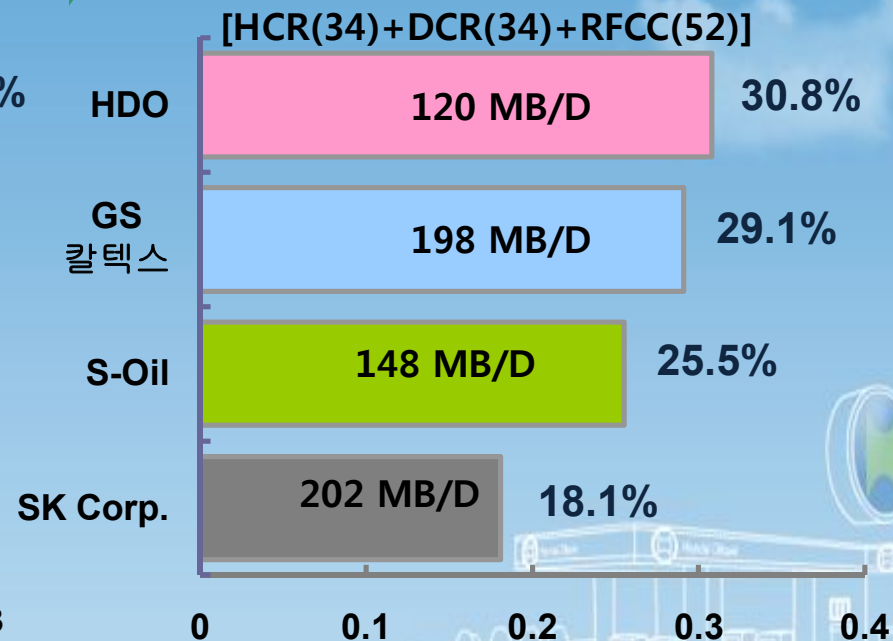
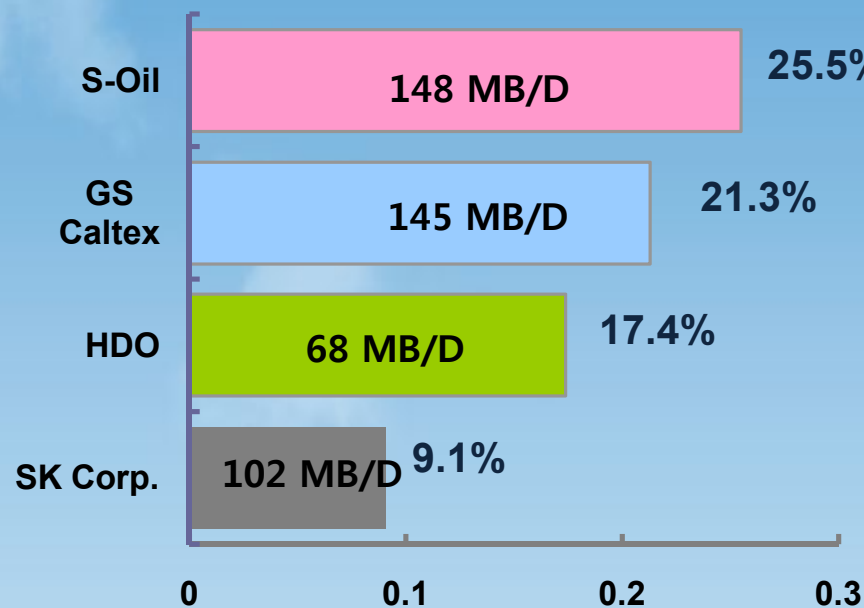
Oil shale: 유혈암(油頁岩)

석유 산업의 소개 - 국내 정유사 정제시설 고도화

2008년



2011년



현대오일뱅크는 왜 혁신DNA가 필요했는가?



위기 (Crisis)

- 정유업은 절대 망하지 않는다
→ 불패신화
- '00~'01 2년간 **5,840억 적자**

위기와 경영혁신

과거
무슨 일이
일어나고 있었는가?



위기와 경영혁신

1

위기의식 부재

- ✓ 위기상황에 대한 인식 부재
- ✓ 악성루머
- ✓ 내부불만

위기와 경영혁신

2

책임전가 피해의식

- ✓ 경영층은 적자이유를 외부환경에 전가
- ✓ 중간관리자의 경영층에 대한 불신감
- ✓ 피해의식, 패배주의에 사로 잡힌 임직원

위기와 경영혁신

3

고객가치 인식부재

- ✓ 고객 가치 중심의 마케팅 기능 부재
- ✓ 브랜드 관리 부재
- ✓ 고객 만족도 조사 부재
- ✓ CRM 에 대한 인식 미흡 (고객에 대한 개념 미흡)

위기와 경영혁신

4

경영시스템 측면

- ✓ 품의서에 의한 전형적인 의사결정 체계
- ✓ 호봉제와 연공서열에 의한 인사체계
- ✓ 조직 속에 숨어 있는 인사팀
- ✓ 인재 육성과 교육 훈련 투자 인색
- ✓ 위험관리 기능 부재 [환 헛징, 환경 위험, 운영위험 등]
- ✓ 낮은 윤리의식, 내부통제 제도 부재
- ✓ 고양이에게 생선 지키기 [여신관리를 영업에서]

위기와 경영혁신

5

조직문화 측면

- ✓ 관료주의 Top down 의사소통 주도
- ✓ 토론 없는 회의 (보고/지시)
- ✓ 부문간 의사소통 부재 (부문 최적화)
- ✓ 공개되지 않는 경영정보
- ✓ 소홀한 현장 경영

Big Bang
Approach
근본적
체질 변화

위 기

위 기

기 회

기 회



위기와 경영혁신

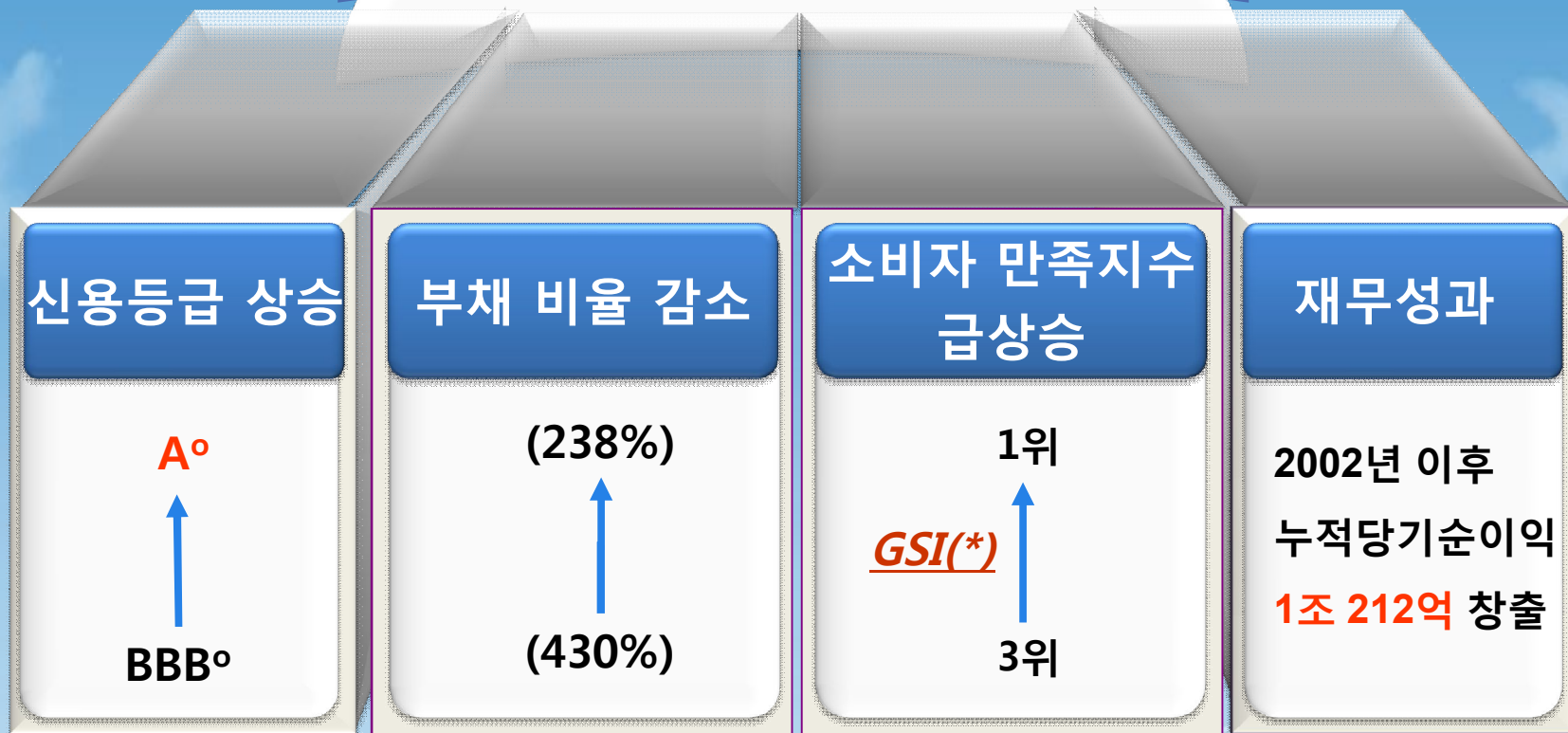
생존을 위한
강도 높은 경영혁신
단행



2002-2005년 경영혁신 진행단계

위기와 경영혁신

경영혁신의 주요 성과



(*)GSI : **G**as station **S**atisfaction **I**ndex

Big Bang Approach

위 기

기 회

위 기

기 회

상시 경영혁신

현대오일뱅크가 만들고자 하는 혁신 DNA

추구하는 혁신 DNA

1 새로운 시각과 방식

머리

2 사업의 원칙 (Rule)

가슴

3 강한 추진력

손/발

체질화 프로그램

액션 러닝 도입

윤리 경영

현장경영과 커뮤니케이션

경영혁신의 주요 DNA

추구하는 혁신 DNA

체질화 프로그램

1 새로운 시각과 방식

머리

액션 러닝 도입



액션러닝이란?

Action Learning ?

학습자들이 팀을 구성하여, 각자 자신의 과제 또는 팀 전체가 공동의 과제를 Learning Coach와 함께 정해진 시점까지 해결하는 동시에 지식습득, 질문, 성찰 및 피드백을 통하여 과제의 내용 측면과 과제 해결과정을 학습하는 프로세스

- Michael J. Marquardt

Learning by

Executing

Together for

Solution

Let's

액션러닝 문제해결 4단계

“문제해결 4단계” 정착 → 일하는 방식의 혁신
CFT (Cross Functional Team) 구성 및 활동 활성화



액션러닝 분류(특징)

구분	HRD Type(인재육성 형)	OD Type(조직개발 형)
도입(운영) 목적	리더(핵심인재) 육성	학습 조직 구축 및 경영혁신
참가자 집단	선발된 소수 인원	조직구성원 (희망자) 전원
스폰서십	프로그램 스폰서(CEO)	과제 스폰서 (사업본부장.부서장)
과제선정 프로세스	하향식 위주 (Top-down)	상향식 위주 (Bottom-up)
러닝코치	외부 전문가	내부인력
한국기업 사례		

* 서영태.봉헌철 논문(2008) '액션러닝 프로그램의 유형분류와 유형별 특징에 관한 연구'

액션러닝 추진 방향

액션러닝 추진 방향

Business Performance Driven

- 정량적 성과 400억 이상 달성 목표

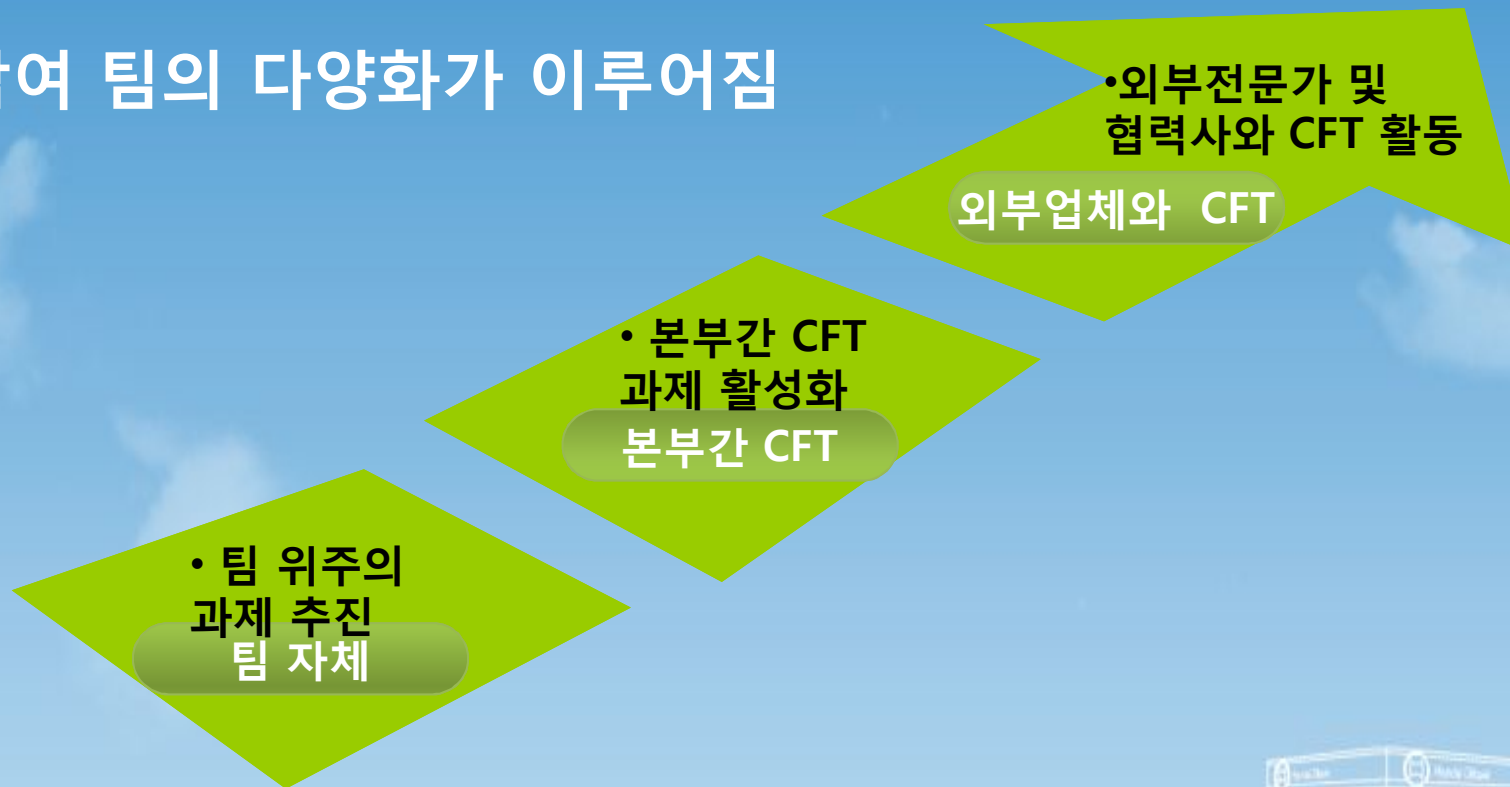
핵심 인재 육성(Leadership Development)

Risk management 강화

- 2009년 이슈화, 부문 장 주도 과제 추진

액션러닝 과제의 진화

액션러닝 과제가 진화함에 따라
참여 팀의 다양화가 이루어짐



액션러닝

Let's 전사 결선대회



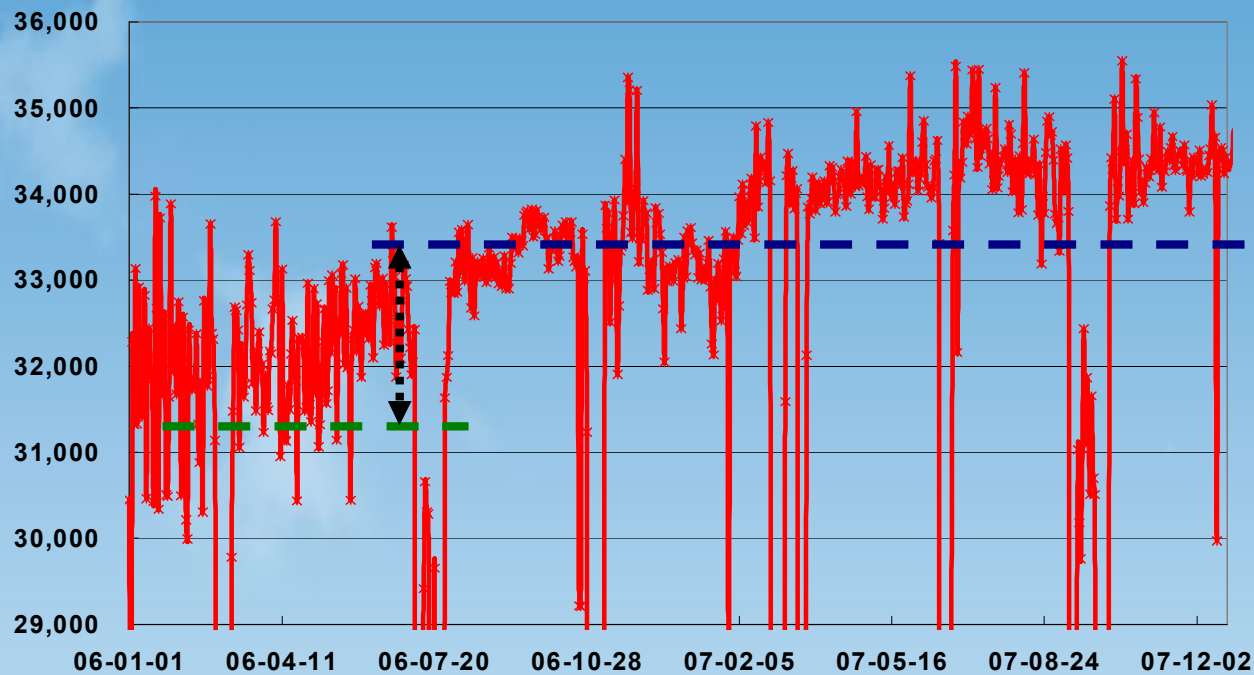
액션러닝 수행 사례

새로운 도전이 익숙하지 않은 공장에서 Let's를 통하여 새로운 도전과
발상으로 회사의 수익창출에 기여한 과제.



액션러닝 수행 사례

CHGO PA 유량 증가에 의한 가열로 입구 온도 상승으로 별도의 투자비 없이 처리량이 약 1,000 B/D 이상 상승하였고 42억 원 /연 수익 창출*

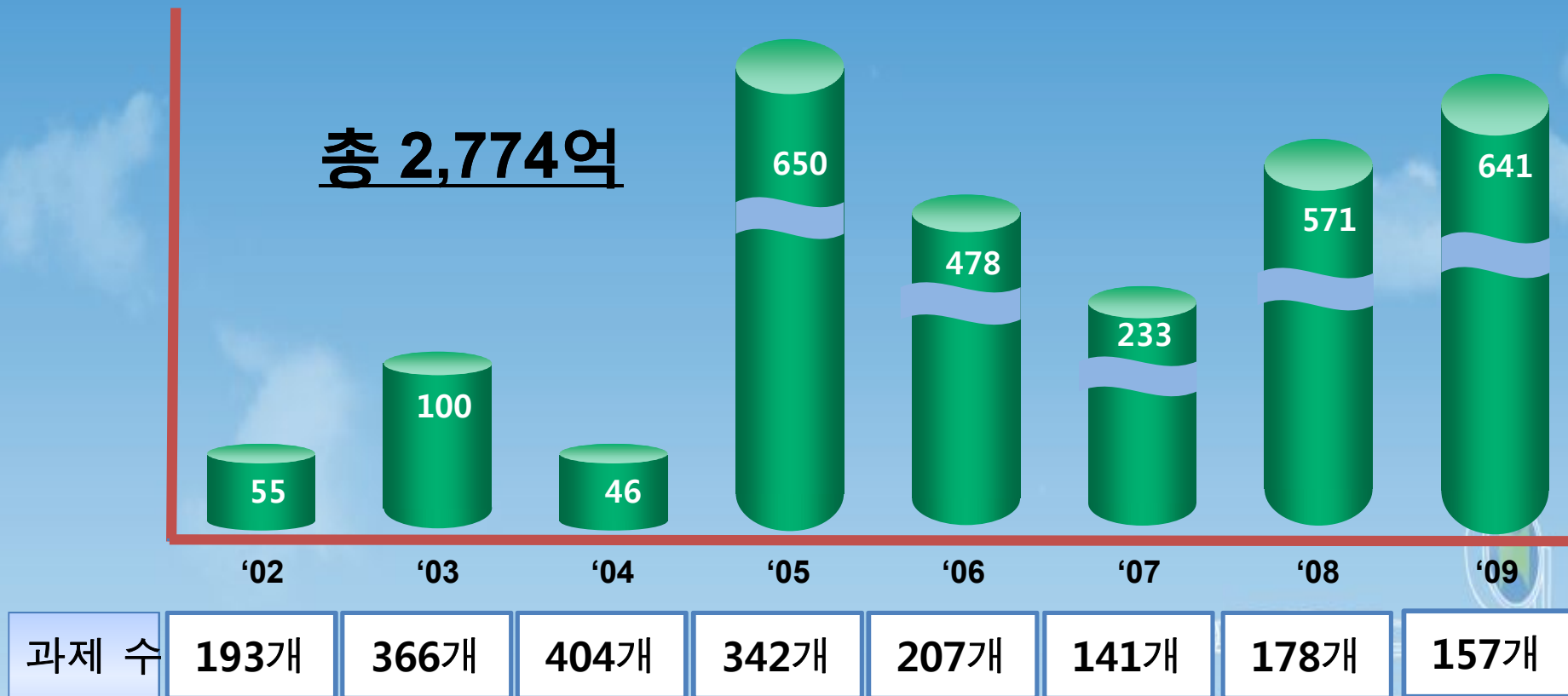


※ CHGO PA(Coker Heavy Gas Oil, Pump Around)



액션러닝 성과

Let's의 정량적 성과

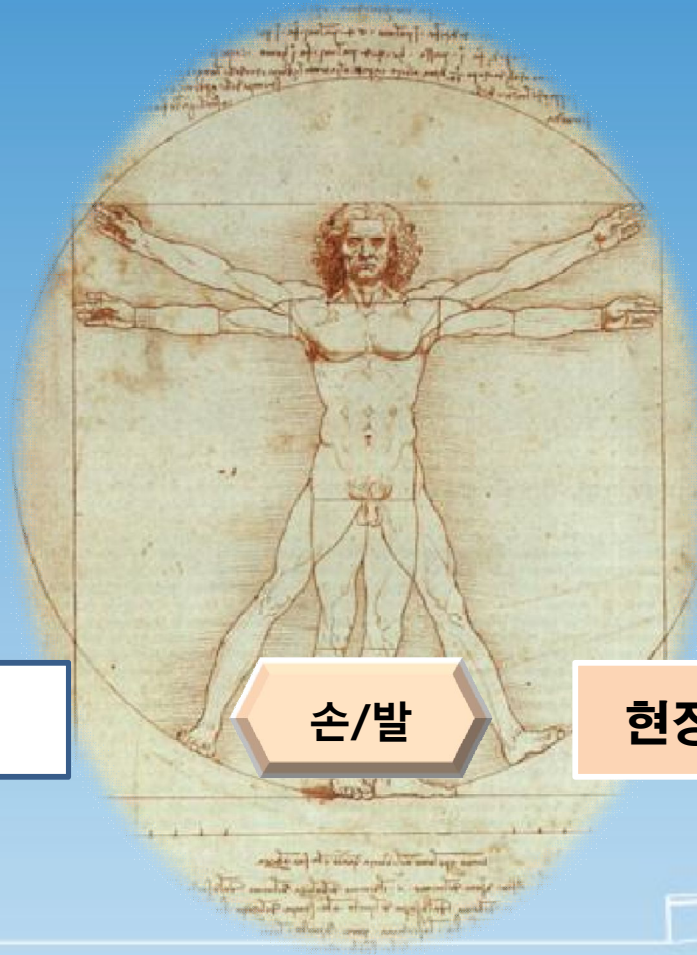


※ 예상이익 기준 (단위: 억)

현대오일뱅크가 만들고자 하는 혁신 DNA

추구하는 혁신 DNA

체질화 프로그램



강한 추진력

손/발

현장경영과 커뮤니케이션

현장경영과 커뮤니케이션

현장 경영이야말로 Win-Win 경영



- 현장경영 두 배론
- 한번 가본 현장은 반드시 다시 방문하라.
버겁거나 싫은 곳일수록 더 두드려라
- 살아있는 정보는 현장에서 나오는 법이다
- 현장에서 만난 사람을 소중하게 생각하라

현장경영과 커뮤니케이션

매년 경영설명회 실시

- 9년 째 전국을 돌며 1,800여 임직원 앞에 경영 전반 설명
- 전년 실적 및 올해 사업계획, 주요 이슈, 당부사항 등
- 직원들의 궁금한 점 솔직한 답변으로 임직원의 공감대 형성



현장경영과 커뮤니케이션

주유소 사장단 해외간담회

- 정유사와 주유소간 고질적인 불신감 해소(관계 개선)
- 자영주유소 로열티 제고
- 현장의 목소리를 직접 듣고 회사 정책 공유
- 교육, 견학, 봉사활동 병행



현장경영과 커뮤니케이션

현대오일뱅크 커뮤니케이션 특징

- 10번을 이야기하기 전까지는 한번도 이야기 한 것이 아니다
- '02년 부임 이후 일관되고 한결같은 '혁신 메시지'
- e-mail, PDA를 통한 신속한 커뮤니케이션
- Lunch Meeting, 사내 독서토론 등 자유로운 분위기에서 메시지 전달
- 조그만 관심으로도 임직원의 마음을 움직일 수 있음

현대오일뱅크가 만들고자 하는 혁신 DNA

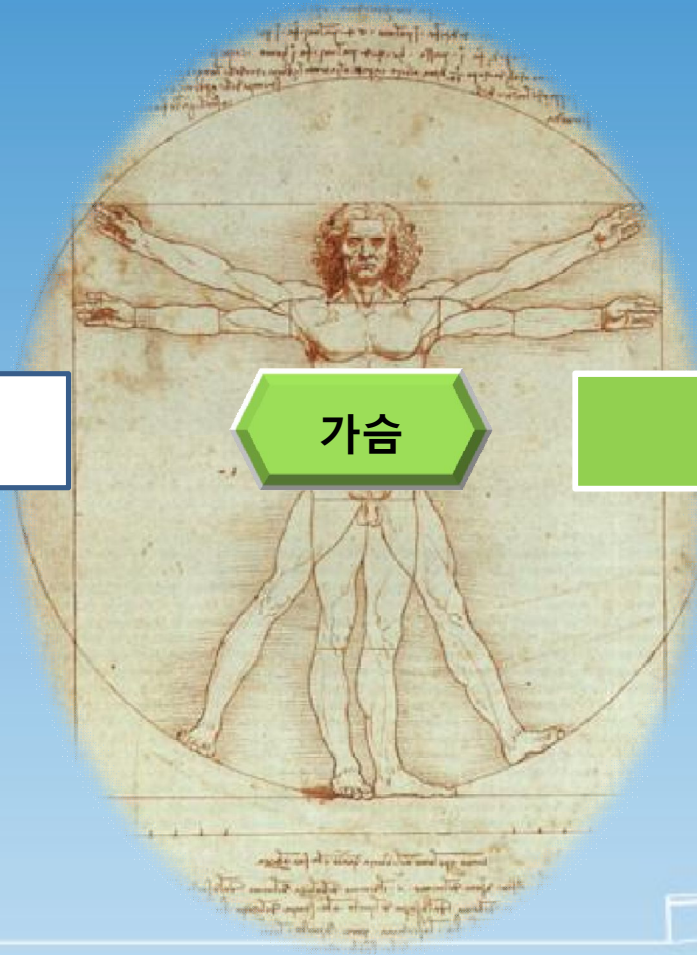
추구하는 혁신 DNA

체질화 프로그램

사업의 원칙 (Rule)

가슴

윤리 경영



- 투명성과 도덕성은 어떤 가치와도 바꿀 수 없는 경영원칙
- 야구경기의 Three Strike Out에 비해 원칙, 윤리, 도덕적인 요소는 One Strike Out의 성격
- 어려울 때 일수록 윤리경영은 포기하지 않아야 한다

윤리경영

왜 윤리경영을 추진하게 되었나?

관행 타파

- 입찰 *Committee* 운영
- 세금계산서 추가발행 금지
- 면세유 부정유통 방지

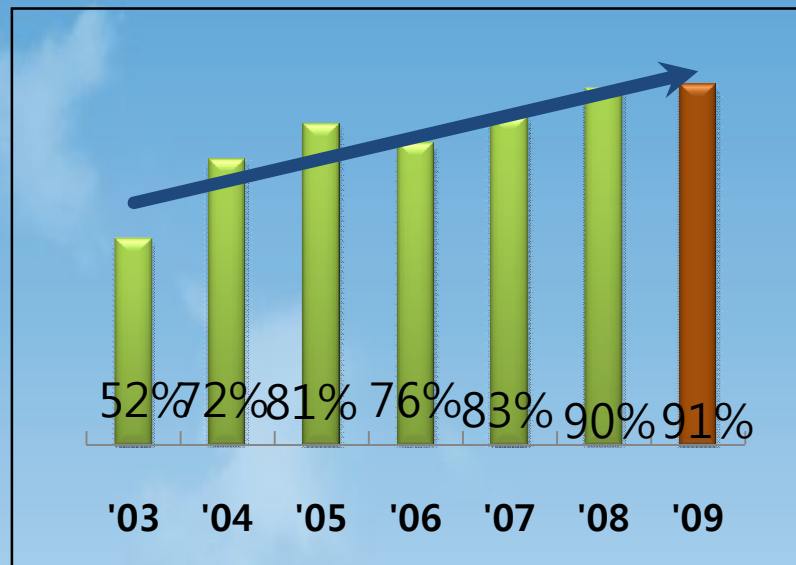
투명성 확보

- 공정거래 자율준수 프로그램
- 접대비 *Cross Check*
- 선물 반송 처리 절차 마련

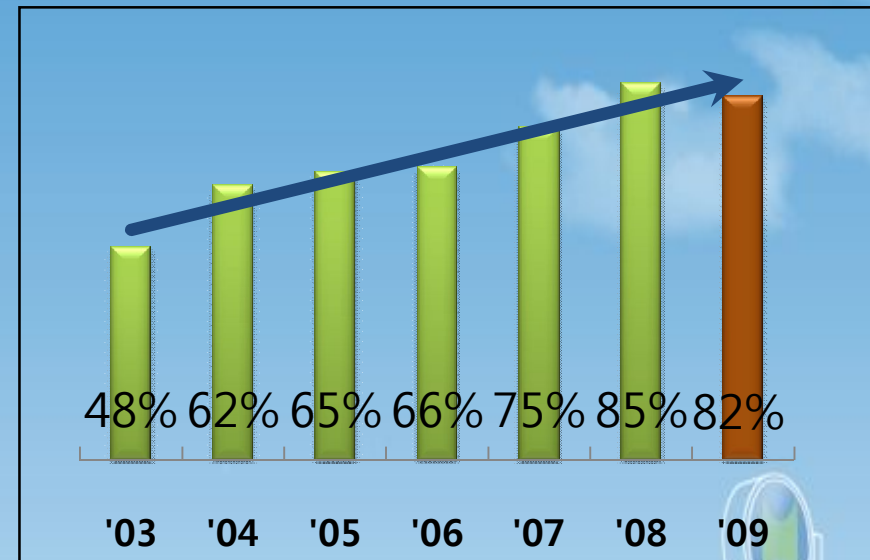
윤리경영

윤리경영의 현재 모습은 어떠한가?

회사의 이익보다 윤리경영이 우선한다.



임직원의 윤리의식 수준이 높다.



※ 현대오일뱅크 임직원 윤리의식 설문조사 결과('09. 12.)

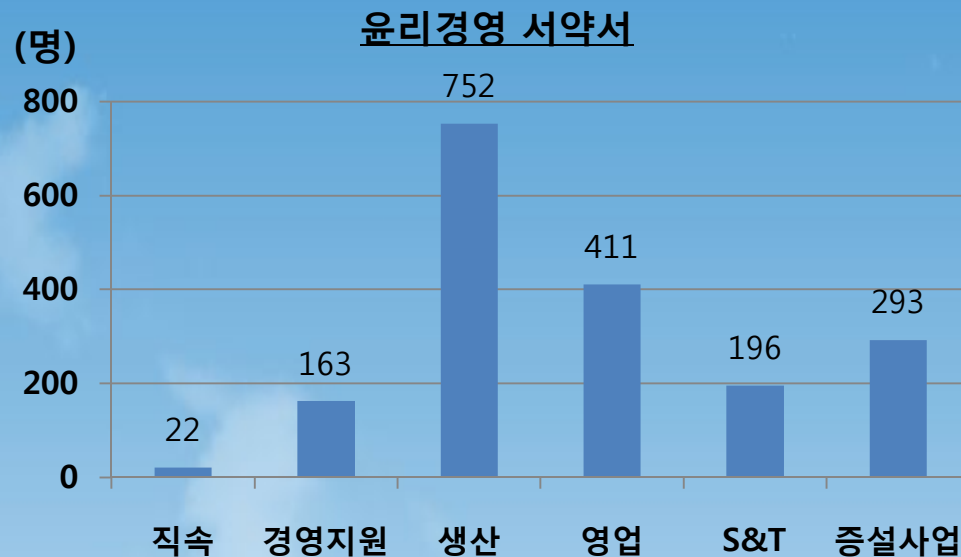
윤리경영

2010년에는 어떻게 윤리경영 실천을 강화할까?

- ❑ 자율적인 윤리경영 실천
 - 직급별 윤리경영 심화교육 실시
 - 윤리경영 Academy(외부강사 초청 강연)
- ❑ HDO 윤리경영 측정지표 개발
- ❑ 협력회사와 윤리경영 공동 프로그램
- ❑ 2007년 이후 지속가능경영보고서의 지속적인 발간 (2010년 8월 예정)

윤리경영

전 임직원 대상의 윤리의식 공감대를 이루는 방법은?



현대오일뱅크 임직원 공정거래 준수 서약

(서울=연합뉴스) 정현기 기자 = 현대오일뱅크는 임직원 1천800여명이 모두 참여해 공정거래 준수를 서약했다고 29일 밝혔다.

이 회사는 지난 15일부터 2주일간 전체 임직원을 대상으로 공정거래 관련 사내 교육을 하고, 이를 준수하는 서약서에 서명을 받았다.

그 결과 서약대 사장과 김태경 노조위원장 등 모든 사업장의 임직원이 서약에 참여했다고 회사 관계자는 밝혔다.

공정거래 자율 준수 서약서에는 ▲공정거래 준수 위반 행위에 대한 지시, 승인, 방조 금지 ▲경쟁사 모임이나 연락, 정보교관 등 직간접적인 접촉 금지 ▲모든 정보는 경쟁사가 아닌 시장에서 취득 ▲공정거래 문익은 반드시 실무 부서 사전 검토 과정을 거칠 것 등을 담고 있다.

현대오일뱅크는 이번에 공정거래 자율 준수 서약과 함께 윤리경영 서약도 함께 진행했다.

신병호 부사장은 "고객과 사회로부터 존경받는 기업을 만들지 못하면 지속적인 성장은 불가능하다고 보고 임직원들에게 공정거래 준수 서약을 받았다"고 말했다.

ckchung@yna.co.kr
(끝)

<저작권자(주)연합뉴스, 무단 전재-재배포 금지> 2010-03-29 10:30 송고

전 임직원 1,855명 대상으로 한 윤리경영 서약서와 공정거래준수 서약에 해외MBA(2명), 육아휴직(1명), 출산휴가(2명), 병가(2명)을 제외한 1,837명 전원 100% 참여.

현대오일뱅크가 만들고자 하는 혁신 DNA

추구하는 혁신 DNA

1 새로운 시각과 방식

머리

2 사업의 원칙 (Rule)

가슴

3 강한 추진력

손/발

체질화 프로그램

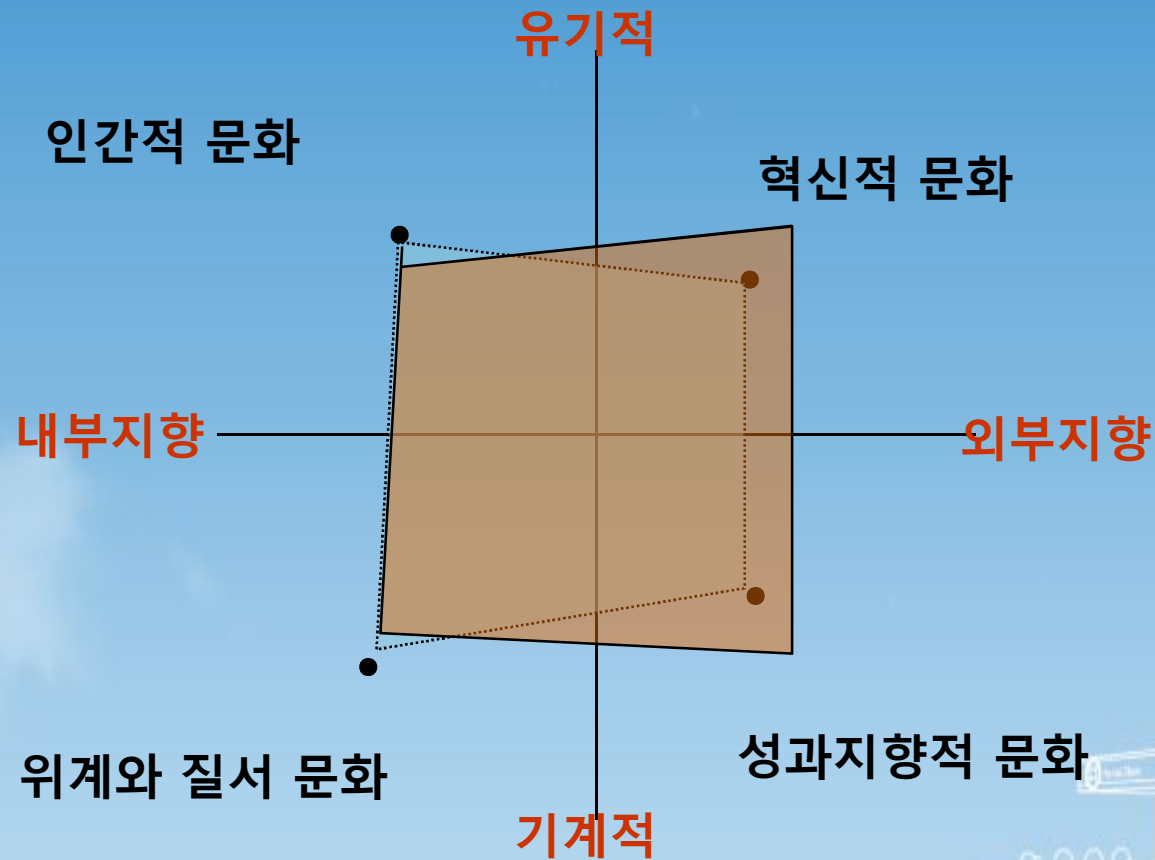
액션 러닝 도입

윤리 경영

현장경영과 커뮤니케이션

혁신 DNA 체질화 결과

혁신적이고 성과지향적 조직문화로 변화



위기상황의 혁신전략

현대오일뱅크는 현재 어떤 위기극복 노력을 하고 있는가?

내일을 위한 투자

- #2 HOU 프로젝트에 전사 역량 집중
(프로젝트 자체가 경영혁신)
- 상시 비상경영 체제
- Scenario Planning



위기상황의 혁신전략

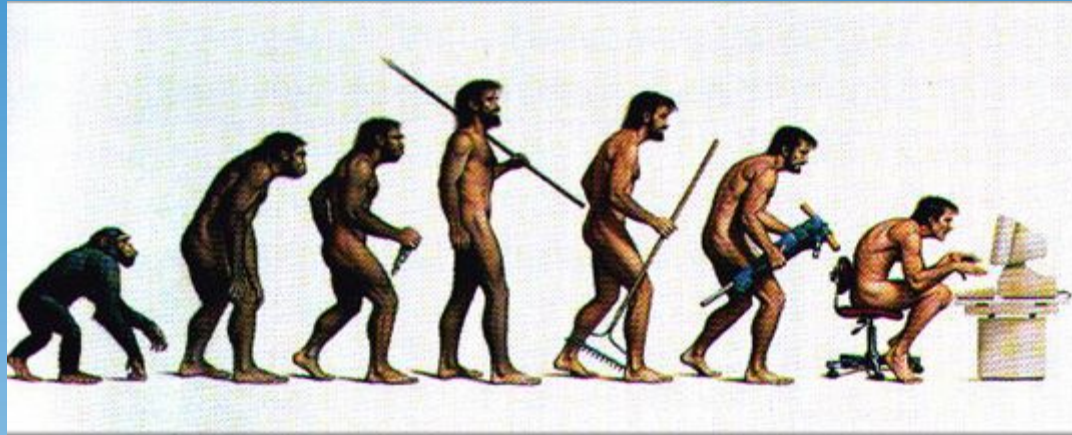
현대오일뱅크는 현재 어떤 위기극복 노력을 하고 있는가?

중단 없는 혁신만이 살 길

- 경영 혁신 & 액션러닝(Let's)
- 윤리 경영 & Risk Management
- 투명경영과 지속적 커뮤니케이션



맺음말



**“기업은 자기혁신과 진화를 통해 수명을 극복할 수 있습니다.
창조적인 진화를 멈추고 적응에 져어버리면 소멸하고 말 것
입니다.”**

VISION 2012

도전은 지금부터가 시작이다.
새로운 도약과 미래를 꿈꾸는 'Run to U'

Q&A