

韓-中 國際學術會議

發表論文

鐵道公社化에 따른 組織構造 改編 方案

Reorganization of KNR

- Transforming into a Corporation -

1995. 5

鐵道廳 行政管理擔當官

鄭 正 雄

철도공사화에 따른 조직구조 개편 방안【 요약 】

- 현 철도조직의 운영 실태는 기능식 조직에 따른 수직적 계통의식의 심화로 부문간 협조체계가 미흡하고, 경영성과에 대한 책임소재가 불분명하며, 원가의식이 희박한 것으로 진단하고 있음
- 공사화를 계기로 시장원리에 의한 책임경영 확보를 위해 조직구조를 포함한 경영체제를 다음과 같이 개편할 계획임
- 조직구조는 현 조직을 전면 해체하여 사업부제 구조로 개편하고자 함
기본구조는 본사스텝, 사업본부, 직할기관, 지사 및 정비창 그리고 현업 기관으로 구성하되, 사업본부는 철도업무의 핵심 기능별로 영업, 시설, 건설, 차량 및 사업개발본부로 구분하며, 현재의 지방청 및 현업소속도 본부별로 재편할 계획임
- 사업본부간에는 경영성과 및 책임의 명확화를 위해 내부거래시스템을 도입하여 상호견제와 선의의 경쟁의식을 제고시키고자 함
- 한편, 경영평가시스템을 활성화하여 부문별 성과중 부진사항에 대한 원인분석과 사후대책 수립에 활용하며, 평가의 결과에 따라 인센티브를 제공할 것임
- 위와같은 개편체제를 통하여 구성원들의 성과개선 의식을 함양하고, 기반이 구축된 후 중장기적으로는 외주화, 자회사화등을 통한 가벼운 조직을 추구할 것임
- 또한, 업무전산화·자동화등 운영시스템을 정비하고, 미래의 성장 목표인 비전을 명확히 제시하여 의식 및 업무수행 스타일의 개혁을 유도하며, 철도가 생활·문화·정보의 Center로서 역할을 수행할 수 있는 철도문화를 개발·창조하고자 함

目 次

1. 問題의 提起
2. 現 組織의 問題點
3. 組織 運營의 改善方向
4. 結論 및 向後 展開 方向

1. 問題의 提起

社會經濟 구조가 高度化 되고, 國民所得 수준의 向上과 더불어 交通의 役割은 날로 重要시 되고 있으나 늘어나는 需要와 다양한 國民의 니즈에는 턱없이 不足하여 이제 도시와 농촌을 가리지 않고 深刻한 輸送 隘路를 겪고 있다.

학계에 의하면 이러한 現象은 상당기간 持續될 것이며, 특별한 처방이 없는 한 수용능력 부족으로 인한 經濟的·社會的 損失은 말로 다하지 못할 정도로 增加하여 급기야는 우리 經濟가 한 단계 跳躍하는 契機를 霧散 시킬 수도 있다는 것이다.

이같은 狀況 認識 하에 그동안 철도는 고객의 다양한 욕구에 부응하는 서비스의 先進化와 지속적인 輸送能力 增強등 다각적인 혁신 노력을 전개하고 있으나 지금의 鐵道廳은 政府組織으로서 周邊 環境 變化에 적절히 對應하기 어렵고 타 교통수단과의 경쟁에서 比較 優位를 지켜가며 고객의 니즈에 적극 부응 하기는 한계가 있기 때문에 公社化를 推進하고 있는 것이다.

1996. 1. 1. 부터 政府組織에서 鐵道公社로 轉換되면 獨子的인 組織體로서의 自生力 確保와 자율적 責任經營이 實질하게 要求되며, 이와같은 목표를 실현하기 위해서는 철저한 市場原理에 의한 競爭力 있는 企業經營 體質을 具現하고 원가 節減과 賣出增大 努力을 게을리 해서는 안될 것으로 생각한다.

본 글에서는 鐵道廳의 公社 轉換에 對備하여 현재 鐵道經營의 주요 問題點을 記述하고, 이의 改善 代案을 提示하며, 향후 중장기적인 관점에서 지속적으로 추진하고자 하는 重點 革新 課題에 대하여 그동안 LG 경제연구원에서 마련한 『鐵道公社化에 따른 組織構造 改編 方案』을 중심으로 簡略하게 說明하고자 한다.

2. 現 組 織 의 問 題 點

현재의 우리 한국 철도의 조직 운영상의 주요 문제점은 다음과 같이 5가지로 정리할 수 있다.

첫째, 經營의 效率性이 不足하다.

조직 전체적으로 원가, 손익등 경영성과에 대한 責任 所在가 不分明하고, 적자 상황을 타개하려는 成果 改善 意識이 稀薄한 실정이다. 즉, 경영 성과에 대한 심층 분석을 통하여 해결 대책을 수립하고, 이의 실행을 위한 적극적인 革新 努力이 不足하다고 말할 수 있다.

특히 여타 정부기관과 마찬가지로 정부의 예산 승인 범위내에서 사업이 수행되는 관행에 따라 원가, 이익보다는 확보된 예산의 정확한 집행이 우선시 되고 있는 실정이다.

둘째, 現場 中心 經營 風土가 정착되어 있지 못하다.

현재 주요 權限은 本廳에 集中되어 있으며, 실제 사업 핵심 주체인 地方廳 조직은 본청과 현장부서(역, 사무소 등)간의 중개, 연락 등 制限된 役割을 遂行하는 데 그치고 있고, 현장은 본청의 명령에 의하여 주어진 대로 업무를 수행하면 된다는 受動的·惰性的인 風土를 보이고 있다.

셋째, 體系的인 營業 活動이 不足하다.

經營 成果의 改善을 위해서는 다양한 상품 개발, 우수한 고객 서비스 제공, 적극적인 판매 활동등 마케팅 力量을 中心으로 한 體系的인 營業 活動이 必要하나, 현재의 運輸 營業 機能은 주로 輸送 活動에 集中되어 있으며, 상품 개발, 고객 유치등 마케팅 側面의 機能은 脆弱한 실정이다.

넷째, 垂直的 系統 意識이 深化되어 部門間 業務 協助 意識이 未洽하다.

鐵道廳은 과거로부터 오랫동안 운수, 시설, 전기 등 直列 中心의 組織 系統에 의한 機能式 組織으로 運營되어 왔으며, 이에 따라 자기 중심적 기능 문화가 형성되어 기능간 業務 協助 및 調整이 圓滑치 못한 實情이다. 따라서 鐵道廳 전체의 목표 보다는 機能別 自體 目標 充足이 優先시(부문 최적주의)되는 경향이 만연되어 있다.

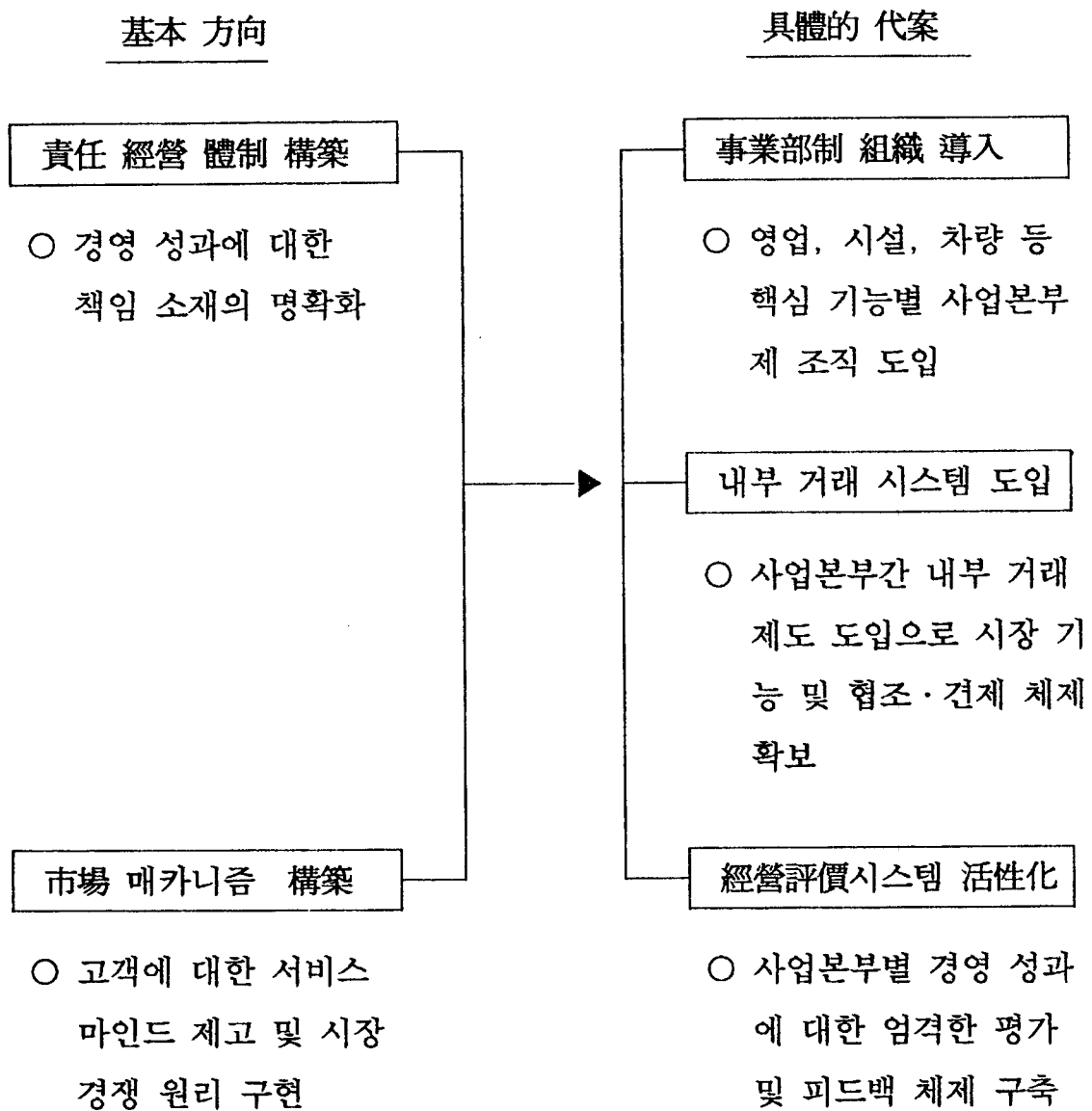
다섯째, 顧客 志向的 姿勢가 未洽하다.

鐵道 成功의 核心은 조직내 각 부문이 자신의 顧客을 명확히 認識하고, 우수한 서비스를 제공하려는 顧客 指向的 자세에 있다. 그러나 現在의 組織體系는 자기 중심적 業務 遂行 風토가 지배적이고, 내외부 고객에 대한 서비스 마인드가 미흡한 실정이다. 예를들면, 외부적으로는 철도 이용 고객에 대한 서비스 改善 努力이 체계적으로 이루어지지 못하고 있고, 내부적으로는 車輛, 施設, 電氣等 기술적 支援機能의 경우, 驛을 중심으로 한 運輸 營業 등 内部 顧客에 대한 지원 마인드가 부족하다.

3. 組織 運營의 改善 方向

위와같은 問題點을 解決하고, 보다 競爭力 있는 鐵道公社 組織을 構築하기 위하여 責任經營體制 構築 및 市場 메카니즘 確保를 기본으로 하여 조직구조 및 관리 시스템을 다음과 같이 개선할 수 있을 것이다(그림 1 참조).

<그림 1> 鐵道 經營 體制 改善 方向



가. 事業部制 組織의 導入

組織 構造 側面에서는 責任 經營 體制의 構築을 위한 事業部制 組織을 導入하여, 原價·損益 등 經營의 責任 所在를 明確히 하고, 각 事業 單位別로 責任 經營을 誘導하여야 한다. 事業部의 設定 方法으로는 機能別, 地域別, 顧客別등 여러가지 방안이 모색될 수 있으나 鐵道의 現實을 勘案하고, 개편에 따른 衝擊을 最小化 하기 위해서는 機能別 事業部制가 가장 바람직하다. 즉, 철도사업의 핵심 기능인 運輸營業, 施設維持, 車輛整備, 建設, 新規 事業開發 등 5개 기능을 사업 본부로 설정하는 것이다. 이러한 사업부제 조직의 도입으로 원가, 손익등 경영의 책임 소재를 명확히 하여 각 사업 단위별로 책임 경영을 도모할 수 있다.

이에따라 역할 면에서 부가가치가 낮은 現在의 地方廳 組織을 解體하고, 사업 본부 단위로 조직을 운영함으로써, 본청 중심의 조직 운영 방식에서 벗어나 사업본부별 現場 中心의 經營이 이루어지도록 해야 한다.

職能別 事業部制 組織의 基本 構圖는 本社 스태프 부문, 事業本部, 直轄機關 및 研究機關으로 區分하며 조직안은 다음과 같다. (그림 2 참조)

(1) 本社 스태프 부문

本社 스태프 부문은 철도공사 전체의 企劃調整을 수행하되 최소 필요기능을 유지토록 재편하여 企劃調整室, 技術企劃室, 財務管理室, 安全管理室, 人力管理室 등 5개 실로 分化하고, 국차원의 스태프로 홍보, 법무, 비상계획, 고객봉사실 (CS실)을 둔다. 각 실의 주요 기능을 요약하면

○ 企劃調整室은 철도공사의 전체적인 사업 方向性 提示 및 調整 役割을 遂行하는 부서로서 全社 經營 政策과 長短期 事業 計劃의 樹立, 사업본부간 資源 配分 業務, 組織 및 定員의 管理, 經營 評價 業務등을 擔當한다.

○ 技術企劃室은 철도기술의 開發 및 研究 업무를 위한 연구기관의 支援과 고속철도 운영 準備를 위한 업무를 담당하도록 하여 향후 철도 技術力 제고를 위한 技術企劃 관리기능을 강화 한다.

○ 財務管理室은 資金, 經理, 財産, 資材 管理 業務를 擔當한다. 이들 업무중 자재관리의 물자 구매기능은 현업부서인 調達事業團으로 이관하여 구입과 검사를 동일소속 에서 수행하도록 한다.

○ 安全管理室은 철도 安全 및 環境 管理 업무를 담당한다.

환경문제는 이미 사회적으로 뿐만 아니라 세계적으로 문제가 되고 있기 때문에 이에 관한 업무의 專門化와 기능 強化를 위해 環境管理局를 신설 한다.

○ 人力管理室은 人力開發, 任用, 教育訓練 및 勞務 福祉 業務를 擔當한다.

기업의 생존은 優秀한 人力에 좌우되므로 人力의 양성과 이들의 勞務福祉를 일원화 시킨 것이다.

○ 한편, 공사화시 비중이 커질것으로 예상되는 소송 업무의 수행을 위해 法務室을 독립 강화하고, 顧客奉仕室을 신설하여 전사차원의 고객만족 경영을 보다 적극적으로 추진한다.

(2) 事業本部

사업본부는 기능별로 營業本部, 施設本部, 建設本部, 車輛本部, 事業開發本部 등 5개 부문으로 나누어 설정 한다.

(가) 營業本部

영업본부는 철도 外部 고객을 대상으로 직접적인 收益 창출 활동을 수행하는 직접 사업본부로서 기존 운수국과 안전관리담당의 運轉機能 및 차량국의 車輛企劃기능 일부를 통합하여 輸送業務의 원활과 고객니즈에 맞는 營業開發 기능을 수행 하도록 한다.

본부의 조직으로는 企劃管理, 旅客營業, 貨物營業, 營業開發, 運轉管理 및 車輛計劃局으로 재편하고, 지역별로 營業支社를 설치하며, 산하에 역과 승무사무소를 둔다. 乘務事務所는 현재의 열차·기관차 및 객화차의 乘務機能을 統合하여 열차운용의 효율화를 기하도록 한다.

(나) 施設本部

시설본부는 철도 運輸營業, 事業開發등에 따른 시설, 전기분야의 技術的 業務를 지원하는 사업본부로서, 현 시설국의 유지보수 기능과 전기국을 統合하여 설치한다.

본부에는 企劃管理, 保線, 土木, 建築, 電鐵電力, 信號制御, 情報通信局으로 분화하고 현업기관으로 施設事務所를 두되, 시설사무소는 현재의 保線, 營繕, 電氣 및 制御事務所를 統合하여 설치한다. 아울러 현재 정비창에 소속되어 있는 장비관련 공장은 施設本部 산하로 이관한다.

(다) 建設本部

건설본부는 정부재원으로 시행하는 철도基盤 시설의 건설 및 대규모 개량공사 업무를 수행하는 支援 事業本部로서, 현 시설국의 건설 관련 업무와 종합공사사무소 기능을 통합하여 설치한다. 이는 철도기반시설의 建設과 運營을 개념적으로 分離하여 基盤施設의 建設을 專擔하도록 하는 것이다.

본부의 조직으로는 企劃管理·建設計劃·土木局·建築局 및 電氣局등 5개국으로 분화하고, 현장 조직으로서 地域別 建設事務所를 필요시 수시 설치하여 운용할 수 있게 한다.

(라) 車輛本部

차량본부는 철도 운수 영업에 필요한 車輛 整備 및 設計 分野의 기술적 지원 업무를 수행하는 支援 事業本部로서, 기존 차량국의 업무와 3개 정비창(중정비) 및 차량사무소(경정비) 기능을 통합하여 설치한다.

본부의 조직은 企劃管理, 動力車, 電動車, 客貨車 및 車輛設計局 등 5개국을 두고, 산하에 정비창을 4개로 설치하여 對象別 정비 특화를 시도하고, 현업기관으로는 工場과 車輛事務所를 설치하되, 車輛事務所는 현 기관차와 객화차사무소의 검수 기능을 통합한다.

(마) 事業開發本部

철도공사의 收益性 增大 및 事業 多角化를 위해 운수 영업외의 高附加價値 新規事業을 開發·運營하는 직접 사업본부로서 현재의 사업개발관실을 보강하여 설치 한다.

신규 사업 개발의 분야는 당분간은 民資驛舍 및 驛勢圈 開發이 중심이 되겠지만, 공사화 이후 어느 정도 사업 여건이 조성되면 보다 광범위한 附帶 事業을 개발 하도록 하여 收益源의 多角化를 도모해야 한다.

본부의 조직으로는 事業開發, 事業支援 및 事業運營局을 설치 한다.

(3) 直割 機關

직할 기관은 5개 사업본부를 間接的으로 지원하는 현업 기관으로서, 現在의 本廳現業機關을 중심으로 中央研修院, 情報시스템事業團, 調達事業團, 特別動車事務所 및 鐵道博物館으로 구성한다.

○ 중앙연수원은 教育 訓練 프로그램 개발 및 실시, 適性 檢査 업무를 담당하는 기관으로서 既存 교통공무원교육원 조직을 중앙연수원 차원으로 擴大 改編한다. 이는 교육훈련 기능을 強化하여, 철도사업 성공의 원천인 優秀 人才 育成의 기반을 조성하고자 하는 것이다.

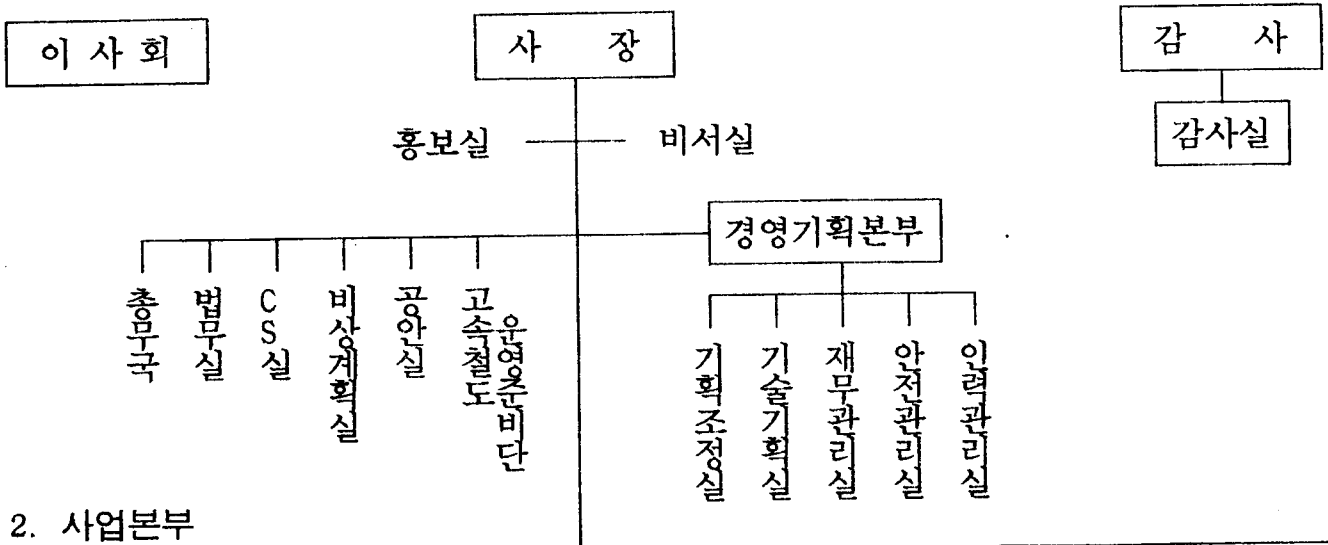
○ 정보시스템사업단은 철도 업무의 電算化를 추진하는 기관으로서 전산프로그램 개발, 종합 데이터베이스 구축등 소프트웨어적 업무를 담당한다.

○ 조달사업단은 中央 補給 物資의 조달, 보급, 관리 업무를 담당하는 기관으로서 현재의 중앙보급사무소와 경리국의 購買 管理 業務를 統合하여 설치한다. 이는 구매, 검사 및 물품의 보관·출고등 물자 조달 關聯 機能을 統合함으로써 조달업무의 一元化 및 업무 프로세스의 改善을 도모하기 위한 것이다.

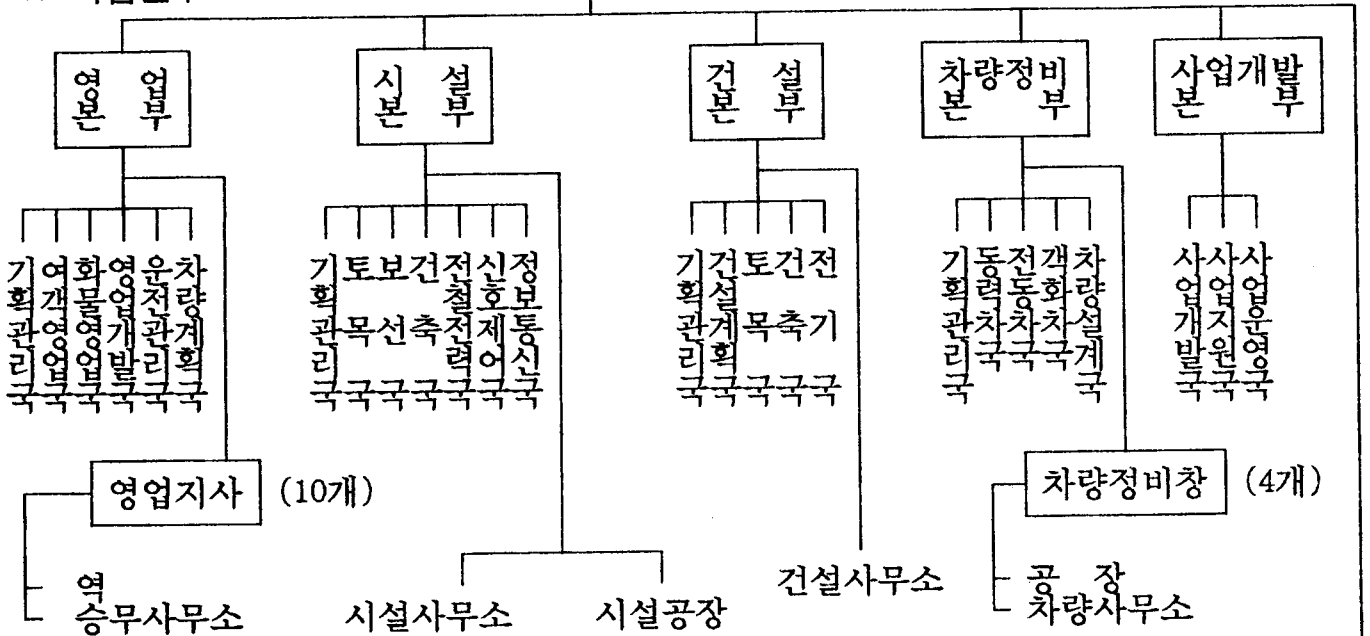
한편, 특별동차사무소와 철도박물관은 현재의 기능을 그대로 승계하도록 한다.

<그림 2> 철도공사 신조직도(안)

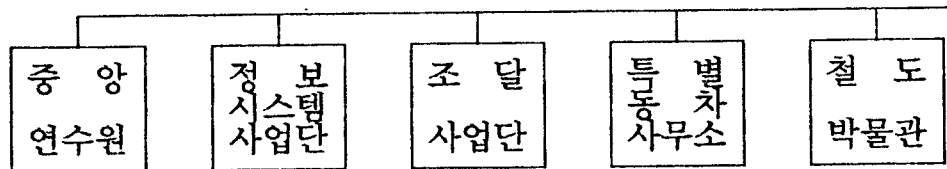
1. 본 사



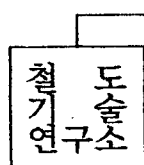
2. 사업본부



3. 직할기관



4. 부설연구기관



나. 내부 거래 시스템 도입

내부 거래 시스템은 사업 본부간 市場 原理에 의한 거래 개념을 적용함으로써 사업본부간 協助 및 牽制 체제 구축과 經營의 責任 소재를 명확히 하는 것에 그 목적을 두고 있다. 즉, 사업본부간 업무 관계에 시장 원리에 의한 거래개념을 적용함으로써 기능별 책임 경영형 조직에서 발생하기 쉬운 業務 協助 問題를 해결하기 위한 것이다. 이와 더불어 사업본부간 競爭 意識을 제고함으로써 업무의 효율성을 높이기 위한 것이다.

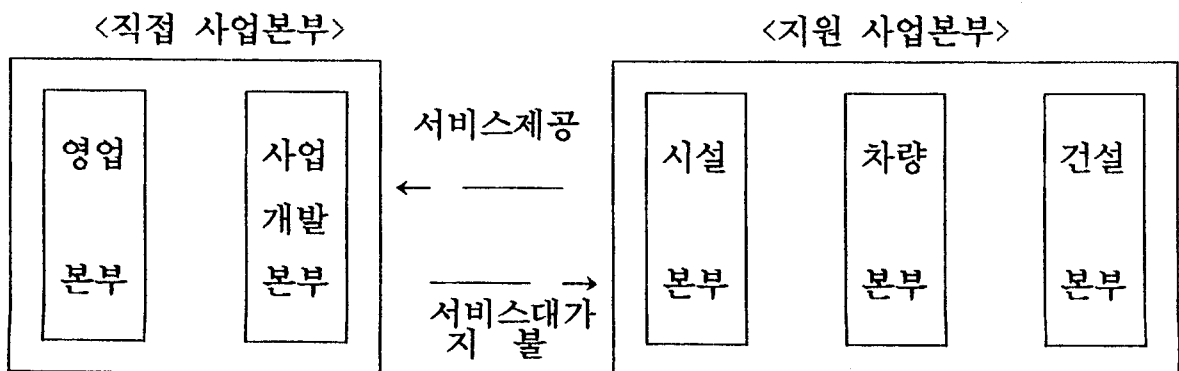
그러나 내부 거래 시스템은 철도공사가 지향하는 事業本部制 조직의 틀내에서 현재의 철도 경영 여건을 고려하여, 실제 운용상의 부작용을 최소화하면서 사업본부별 損益에 대한 責任 所在를 明確히 할 수 있는 방향으로 설계 및 운용되어야 한다. 구체적인 내용을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 내부거래 주체 및 기본개념

내부거래는 直接 事業本部(외부고객을 대상으로한 사업활동으로 부가가치를 창출하는 부문)인 영업본부, 사업개발본부와 支援事業本部인 시설본부, 건설본부 및 차량정비본부간에 이루어 진다.

직접 사업본부는 각각의 사업활동에 필요한 技術的 支援서비스를 지원사업본부로부터 수령하고, 상호 합의로 결정된 内部去來 基準(이전가격)에 의하여 서비스 대가를 지불한다. (그림 3 참조)

<그림 3> 내부거래의 기본개념



(2) 내부 거래 이전 가격의 산출 및 계약 체결

내부 거래에 따른 移轉 價格(Transfer Price) 즉, 내부 거래 가격은 사업본부별 연간 사업 계획상의 豫算 樹立 節次에 따라 각 사업본부는 본사 기획조정실에서 제시해 준 지침에 의거하여 사업 계획을 수립하고, 이에 따라 내부거래 이전 가격(연단위 포괄용역 금액)이 산출한다.

이때 내부 거래 이전 가격은 標準 原價 또는 과거 實績 原價(이윤 개념이 없는 순수 원가 개념)를 기준으로 산정한다. 이전 가격의 산출시 외부시장 가격(원가에 적정 이윤을 보장하는 개념)을 기준으로 하는 방안도 고려할 수 있으나, 현재 지원 사업본부의 경우 서비스를 사고 팔 수 있는 외부 시장이 충분히 형성되어 있지 않아 客觀的인 市場 價格을 적용하기가 어려운 실정이다. 따라서 우선적으로는 純粹 原價 概念에 의한 기준으로 내부거래 가격을 설정하는 것을 원칙으로 한다.

한편 각 사업본부가 수립한 사업 계획을 本社 企劃調整室이 調整, 確定함으로써 사업본부간 내부거래 이전가격이 확정되며, 내부거래 계약이 자동적으로 체결된다. 즉, 사업본부별 事業 計劃 確定 자체가 내부거래 이전가격 확정 및 계약 체결로 간주하는 것이다. 사업 계획 확정으로 内部去來 契約이 체결되면 이에 따라 각 사업본부는 自動的으로 업무를 수행한다. 그리고 예외적인 사항이 생기면 최초 사업계획 수립과 동일한 방법으로 修正 事業計劃을 작성하여 이전가격을 산출하여 거래 계약을 체결한다.

(3) 精算 및 評價

거래 계약 체결에 따라 사업본부간 내부 거래가 이루어진 후 사업 年度末이 되면 내부거래에 대한 綜合的인 精算을 실시한다. 이때 精算은 실질적인 자금의 이동이 없이 會計上의 處理로 이루어진다.

내부 거래 정산 결과를 정리한 후 최종적으로는 5개 사업본부별로 각각 손익계산서를 작성하고, 사업본부별 손익을 평가한다.

손익계산서 작성시 각 사업본부별 損益 概念은 직접 사업본부(영업본부, 사업개발본부)와 지원 사업본부(시설본부, 차량본부, 건설본부)간에 差別的으로 인식한다.

○ 직접 사업본부는 Profit Center로 간주하고, 外部 顧客을 대상으로 한 賣出額에서 내부거래 관련 내부 구매 원가(대체 원가) 및 自體 發生 費用을 차감한 금액을 손익으로 인식하여 평가한다. 이때, 선로·건물 등 시설물 건설과 관련한 投資費 성격의 내부 거래에 대해서는 시설물 완성 이후의 감가상각비를 기준으로 하여 원가로 계상한다.

○ 지원 사업본부는 Cost Center로 간주하고, 내부 거래에 의한 매출액(지원 서비스 수행에 따른 소요 예산)에서 실제 발생 原價를 除外한 금액을 손익으로 인식하여 평가한다. 한편, 지원 사업본부중 건설사업본부의 경우 政府의 財政지원으로 이루어지는 대규모 工事は 損益의 概念에서 除外되며 순수 철도공사 자체에서 비용을 부담하는 공사에 대해서만 손익을 계상하여 평가한다. (표 1 참조)

<표 1> 内部去來에 의한 事業本部別 損益 概念

사업본부	손익개념	비고
영업본부	운수매출액 - 지원 사업본부와의 내부 거래 대체 원가 - 영업본부 자체원가	- 선로, 건물 등 철도 시설물 건설과 관련한 투자비 성격의 내부 거래에 대해서는 시설물 완성 이후의 감가상각비를 대체 원가로 계상함.
사업개발본부	부대 사업 관련 매출액 - 지원 사업본부와의 내부 거래 대체 원가 - 사업개발본부 자체 원가	
시설본부	시설 전기 유지 보수 관련 집행 예산액(매출액) - 실제 발생 원가 - 시설본부 기타 간접비	
차량본부	차량 정비 관련 집행 예산액(매출액) - 실제 발생 원가 - 차량본부 기타 간접비	
건설본부	건설 관련 집행 예산액(매출액) - 실제 발생 원가 - 건설본부 기타 간접비	
		- 정부 지원 공사를 제외한 순수 철도 공사 부담분 공사만을 기준으로 함

(4) 内部去來 시스템의 效果 및 發展方向

(가) 도입효과

앞서 언급한 내부 거래 시스템은 機能別 責任 경영형 조직의 틀 내에서 事業本部別 責任 所在를 明確히 하고, 실제 운용상의 부작용을 最小化 하는 것에 초점을 둔 것으로 완전한 시장 원리에서 다소 변형된 형태이다. 이같은 변형된 형태의 내부 거래 시스템을 적용하더라도 사업본부별 원가, 손익 등 경영 성과의 책임을 명확히 할 수 있고, 협조 및 견제 체제 확보가 가능함으로 소기의 목적을 달성할 수 있다.

반면에 原價에 대한 檢證이 困難하다거나 원가절감을 위해 서비스 品質을 低下시킬 수 있다는 부정적인 면도 있다. 이러한 부정적인 면은 經營評價를 통해 一部 補完할 수 있다.

(나) 향후과제

따라서 당분간은 상기와 같은 변형된 형태의 내부 거래 시스템을 적용하고, 장기적으로 철도공사로서 어느 정도 기반을 조성한 이후 자회사화 또는 외주화등 外部 市場이 形成될 경우, 가능한 분야를 대상으로 하여 完全한 市場原理에 의한 내부거래 방식을 적용한다. 예를들면 내부거래 이전가격 설정시 市場 價格을 適用하고, 相互 忌避宣言權 인정 등 실제 외부 시장에서 이루어지는 거래 개념을 적용하는 것이다.

다. 經營 評價 시스템의 活性化

경영 평가 시스템은 철도공사의 신조직의 구도 하에서 각 부문이 해야 할 役割 및 責任의 포인트를 明確히 提示하고, 수행 여부를 평가하여, 피드백함으로써 責任 經營 體制 確立 및 經營 成果 改善을 圖謀하는데 그 목적을 둔다

(1) 評價 單位

철도공사 신조직의 5개 사업본부, 본사 스태프 부문의 5개실, 직할 기관의 3개 기관을 평가 대상(피평가자)으로 한다.

(2) 評價 指標의 設定

평가 지표는 정부 경영 평가 지침의 평가 지표 구분 기준에 따라 綜合 經營부 문, 主要 事業 부문, 管理 效率 부문, 經營 管理 부문의 4개 부문으로 구분하고, 각 평가 대상별로 업무 특성을 고려하여 설정한다.

- 綜合經營 부문 : 매출, 손익 등 經營 活動의 最終 成果에 관한 평가
- 主要事業 부문 : 顧客 滿足度, 安全事故率과 같은 업무의 질적인 요인에 관한 평가
- 管理效率 부문 : 인건비, 관리비 절감등 原價節減에 관한 평가
- 經營管理 부문 : 혁신 활동 추진 정도등 각 부문 내의 管理 體制 改善에 관한 평가이다(표 2 참조).

(3) 經營 評價의 實施 및 評價 結果의 活用

경영 평가는 경영평가단이 주관이 되어 년 1회(년도말 또는 년도) 실시하고, 경영 평가의 결과는 두 가지 방향으로 활용한다.

첫째, 成果 改善을 위한 Gap 分析 및 事後 對策 樹立의 資料로 활용한다.

이는 경영 성과가 저조한 부문의 경우, 그 원인을 심층 분석하고 사후 대책을 수립하여 경영 혁신 활동으로 연계하도록 하는 것이다.

둘째, 인센티브 제공의 자료로 활용한다.

이는 경영 성과가 우수한 부문을 선발하고, 금전적 또는 비금전적 보상을 실시하여 인센티브를 부여하는 것이다.

인센티브 제공을 위해서 우선적으로 差等 賞與金 制度를 適用한다.

差等 賞與는 철도공사 자체의 内部 經營 評價 結果에 따라 부문별로 차등 지급하는 것이다. 차등 상여를 지급하기 위한 재원은 정부의 투자기관에 대한 경영 평가 결과로 결정된 철도공사의 賞與金 支給 比率에 따른 총 금액 중 10% 範圍 내로 한다.

그리고 差等 賞與金 支給 基準은 5等級(수, 우, 미, 양, 가)으로 구분하고, 최고 등급(수)과 최저 등급(양)의 차이는 20%가 되도록 한다.

<표 2> 事業本部別 主要 評價 指標 例

事業本部	평 가 지 표			
	종합경영부문	주요사업부문	관리효율부문	경영관리부문
營業本部	- 노동생산성 - 영업본부 수익	- 영업 관련 안전사고율 - 고객만족도	- 인건비 및 관리비 절감도	- 영업 관련 혁신 활동
施設本部	- 노동생산성 - 시설본부 수익	- 시설 전기 관련 안전 사고율 - 내부 고객 만족도	- 인건비 및 관리비 절감도	- 시설 전기 유지 보수 관련 혁신 활동
車輛本部	- 노동생산성 - 차량본부 수익	- 차량 관련 안전사고율 - 내부 고객 만족도	- 인건비 및 관리비 절감도	- 차량 정비 관련 혁신 활동
建設本部	- 노동생산성 - 건설본부 수익	- 하자 공사 방지노력도 - 내부 고객 만족도	- 인건비 및 관리비 절감도	- 건설 사업 관련 혁신 활동
事業開發本部	- 노동생산성 - 사업개발 본부 수익	- 사업개발 목표달성도 - 고객만족도	- 인건비 및 관리비 절감도	- 사업 개발 관련 혁신 활동

4. 結論 및 向後 展開 方向

지금까지 한국 철도의 公社 組織으로 轉換에 대응하여 전개한 問題點 診斷 및 개선 방향에 대하여 살펴 보았다. 앞서 언급한 事業部制 組織 導入, 內部 去來 및 經營 評價 시스템의 도입을 핵심으로 한 철도 경영 체제의 개편은 전체 조직 운영의 기본 틀을 정립한 것이라 할 수 있겠다.

따라서 지금은 革新의 出發 段階이다. 이제부터 본격적인 경영 혁신이 전개되는 시기이다. 事業本部制 組織, 內部 去來 시스템, 經營 評價 시스템이 제대로 운영되고, 이것이 철도공사 고유의 경영 방식으로 정착되기 위해서는 持續的인 補完, 精巧化 작업이 전개되어야 한다.

이를 위하여 향후 철도공사가 公共性과 收益性의 조화에 입각한 경쟁력 있는 기업으로 성장해 나갈 수 있도록 조직 구조, 운영 시스템, 의식 구조, 장기 비전 등 경영의 제반 측면에서 지속적인 혁신 활동을 추진해 나가야 한다.

가. 組織 構造의 繼續的 整備

현 시점에서는 이행의 용이성을 고려하여 機能別 責任 經營 體制를 도입하고, 사업본부간 內部 去來 및 經營 評價 시스템의 적용을 통한 구성원들의 의식 혁신을 추구한다.

그리고 철도공사화 이후 어느 정도 안정적 기반이 구축되면, 중장기적으로는 보다 작고, 몸이 가벼운 조직으로 이행을 적극 도모하여야 한다.

또한 外注化, 子會社化, 權限의 現場 委任 등 다양한 측면에서 혁신 활동을 추하여 보다 효율적인 조직이 구축될 수 있도록 적극 노력하여야 한다.

나. 運營 시스템의 革新

이러한 조직 구조 상의 변화를 추구함과 더불어 業務 電算化 및 自動化 推進, 人力 運營 시스템 改善 體系的인 原價 管理 시스템 구축 등 운영 시스템 측면에서의 혁신도 병행하여 적극 추진할 계획이다(표 3 참조).

〈표 3〉 向後 운영시스템 整備事項

과 제	내 용
業務 電算化 및 自動化 추진	<ul style="list-style-type: none"> - 부가가치가 낮은 업무의 제거 또는 전산화, 자동화 추진 - 정보 시스템을 이용한 물자 관리 능력 강화 - 내부 관리 및 외부 고객 정보를 체계적으로 축적, 고유할 수 있는 정보 관리 시스템의 구축
Outsourcing 의 확대	<ul style="list-style-type: none"> - 철도 시설의 유지 보수, 차량 정비 등의 업무 중 부가가치가 낮은 분야는 과감하게 외주화함.
彈力的인 人力 運營 시스템의 도입	<ul style="list-style-type: none"> - 개개인의 담당 직무 내용을 보다 다양화하여 Multi- specialist화함 - 보다 다양한 직무 경험의 기회를 부여할 수 있는 경력 개발 제도의 구축 - 직책과 직급의 분리 운영을 통한 탄력적인 인력 운용 시스템의 구축
原價 管理 시스템의 合理化	<ul style="list-style-type: none"> - 업무 수행상의 비효율적 낭비 요인을 검증하고, 혁신의 목표를 설정할 수 있는 관리 기준으로써 표준 원가 체계의 구축
學習 組織의 基盤 造成	<ul style="list-style-type: none"> - 현장의 문제점을 담당 직원 스스로가 해결하고, 가시적인 혁신 성과로 연결할 수 있는 현장 단위의 문제 해결 활동의 활성화 - 혁신 활동을 공식적으로 제도화하고, 혁신 경험을 공유, 전파할 수 있는 전사 'Skill 경진 대회'를 개최함.

다. 意識 및 業務 遂行 스타일의 改革

또한 철도공사가 외부 환경 변화에 민감하게 적응하여 경쟁력 있는 기업조직으로서 자생력을 갖추기 위해서는 조직 구성원들의 意識 改革이 무엇보다 시급하므로 持續的인 革新 勞力을 전개하여야 한다. 의식 개혁의 주요 방향은 다음과 같이 세 가지로 요약할 수 있다.

첫째 收益 創出形 文化의 構築이다.

이는 전체 구성원들의 損益, 原價 意識을 바탕으로 最小의 費用으로 最大의 成果 창출을 지향하는 풍토를 강화시키고자 하는 것이다. 또한 예산 집행 면에서도 주어진 예산을 정확히 집행만 하면 된다는 수동적인 자세에서 탈피하여 cost 와 Benefit을 고려한 成果中心的 사고 방식을 갖도록 하는 것이다.

둘째, 問題 解決 指向的 文化 構築이다.

이는 과거의 관행에 따른 타성적인 태도, 책임 회피적 자세에서 탈피하여 직원 스스로가 문제를 발굴하고, 해결대안을 창출하는 革新的 思考 方式을 함양하고자 하는 것이다.

셋째, 顧客 指向的 文化 構築이다.

이는 내부 편의, 자기 중심적 이해보다는 고객 입장에서 바라보고, 업무를 처리하는 顧客 價値(서비스의 질, 시간, 원가등) 中心的 思考를 培養하고자 하는 것이다. 고객 만족은 어느 한 사람 힘으로 이루어지는 것이 아닌 만큼, 구성원 모두가 顧客 指向的 業務 遂行 자세로 체질화 시켜야 한다.

라. 비전(Vision)의 確立

마지막으로는 한국 철도공사의 장기 비전을 수립하여 未來의 成長 目標를 明確히 하는 것이다.

조직 구성원들이 장기적으로 무엇을 추구하고 실현해 나가야 할 것인가에 대한 價値判斷 基準을 提供하고, 자원의 투자 방향과 구성원들의 힘을 하나로 결집시켜 21세기 超一流企業을 만들자는 것이다.

현대는 기업의 상품·서비스보다 企業 自體의 Image가 重要시 되고 있으므로 鐵道文化의 創出 勞力을 多角的으로 강구하고 鐵道施設(驛)이 生活·文化·情報의 Center로서의 역할을 수행하도록 발전시켜 나갈 것이다.