

공기업을 전사이익경영을 통한 경쟁력강화 방안

김 태 호* · 최 우 중**

Abstract

공기업의 수익성 구조의 개선을 통한 경쟁력강화방안을 제시하고자 한다. 이익경영 현황을 분석하고, 혁신경영으로 이익지대의 확대하고자 한다. 이익지표는 수익성경영의 핵심경영관리지표이다. 공기업의 원가구조와 수익성경영현황 및 제약조건 등을 파악하여 전사이익경영을 위한 전략을 제시하고자 한다.

1. 서 론

우리나라 국가부채는 다음과 같이 증가하고 있다. 이 중에서 공기업 부채가 상당부분을 차지하고 있다. 2010년에는 272조로 증가하였다.

<표 1> 공기업 부채와 부채증가율

년도	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
공기업부채 (조원)	83.8	99.1	119	138.4	177.1	237.5	271.8
부채증가율(%)	-	0.183	0.201	0.163	0.28	0.19	144

자료 : 한국은행 자료를 편집

우리나라 국가부채를 줄이기 위해서는 국가이익경영시스템의 구축이 필요하다. 세부적인 대안으로는 다음과 같은 방안을 제시한다[25].

- (1) 공기업의 전사적인 이익경영관리 실시
- (2) 중소기업의 수익성 강화방안과 공정한 구매관리 시스템 구축
- (3) 한반도 공급망경제 이익경영 시스템 구축

* 명지전문대학 산업시스템경영과

** 명지대학교 산업경영공학과

본 연구에서는 공기업의 전사적인 이익경영관리를 실시하는 방법을 제시하고자 한다.

<표 2> 부채율과 재정수지 적자

구분	2004	2005	2006	2007	2008	2009
국가채무	203.1	248	282.8	298.9	309	366
부채증가율	0.23	0.22	0.14	0.06	0.03	0.18
재정수지	-4	-8.1	-10.8	3.6	-15.6	-51

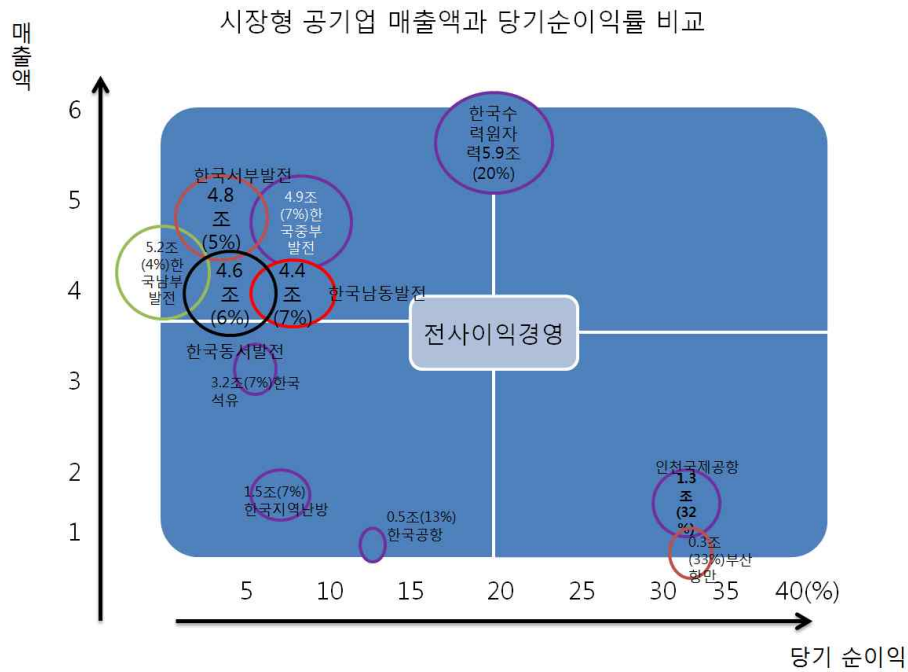
자료: 통계청 자료를 편집(김태호, 안전경영학회, 대한민국 국가채무의 증가원인에 대한 분석과 해결방안, 2010년 춘계학술대회.)

2. 공기업 경영성과분석

<표 3> 당기순이익률

기관명	요약손익계산서(고유)	요약손익계산서(고유)	요약손익계산서(고유)	당기순이익률
	총수익	총비용	당기순이익5	
한국수력원자력(주)	5,979,207	4,980,698	998,509	0.20
인천국제공항공사	1,341,004	1,016,823	324,181	0.32
한국남동발전(주)	4,356,013	4,059,130	296,883	0.07
한국서부발전(주)	4,853,807	4,607,542	246,265	0.05
한국동서발전(주)	4,626,223	4,384,652	241,571	0.06
한국석유공사	3,214,922	3,003,526	211,396	0.07
한국가스공사	23,405,290	23,199,074	206,216	0.01
한국남부발전(주)	5,224,427	5,036,335	188,092	0.04
한국중부발전(주)	4,959,562	4,829,374	130,188	0.03
한국지역난방공사	1,476,998	1,381,153	95,845	0.07
부산항만공사	311,236	234,310	76,926	0.33
한국공항공사	505,988	448,334	57,654	0.13
인천항만공사	79,568	77,033	2,535	0.03
한국전력공사	42,294,567	42,355,988	-61,421	-0.0015

자료 : 2010 공기업 · 준정부기관 경영실적평가보고서, 기획재정부자료 등을 편집



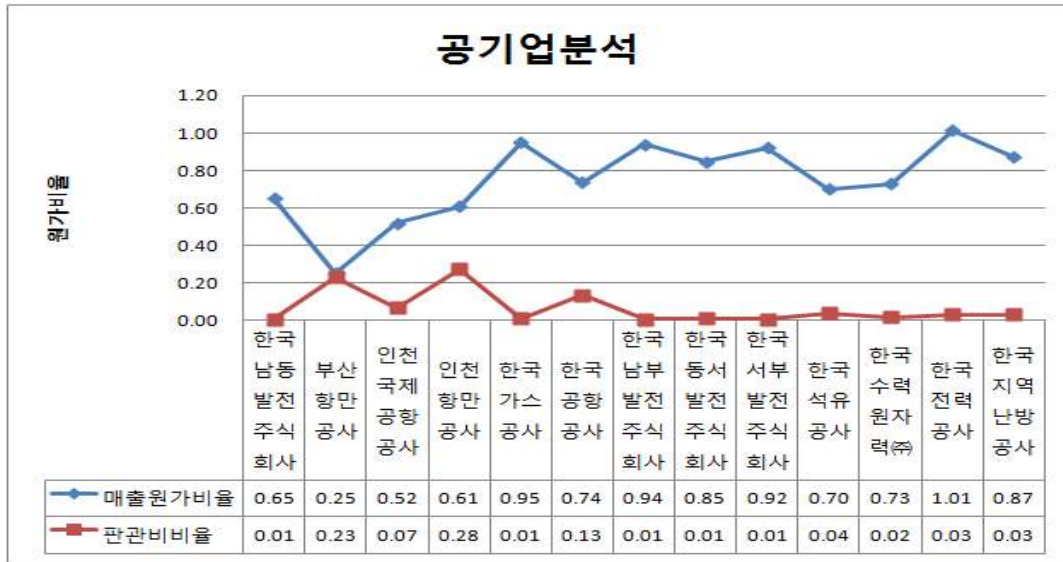
[그림 1] 시장형 공기업 포지셔닝 분석

한국전력공사와 가스공사는 매출액 각각 42조, 23.4조이나 당기순이익률은 적자와 1%를 기록하고 있다.

<표 4> 공기업 경영성과 자료 분석

기관명	노동 생산 성(5)	자본 생산 성(5)	계량 인건 비(3)	계량관리 업무비(4)	총인건비 인상률 (4)	재무 예산 성과 (2)	합계 (23)	당기 순이익 률(%)
부산항만공사	5.000	5.000	2.72	2.964	4.000	1.717	21.401	33.00%
인천국제공항공사	5.000	5.000	2.93	3.769	4.000	2.000	22.699	32.00%
인천항만공사	3.651	3.973	2.319	3.996	4.000	1.563	19.502	30.00%
한국수력원자력(주)	5.000	4.401	2.632	3.003	4.000	1.416	20.452	20.00%
한국공항공사	5.000	5.000	2.975	2.569	4.000	2.000	21.544	13.00%
한국석유공사	2.554	2.22	3.000	4.000	4.000	2.000	17.774	7.00%
한국지역난방공사	3.04	2.324	2.342	2.861	4.000	1.671	16.238	7.00%
한국가스공사	3.135	3.749	3.000	3.408	4.000	1.867	19.159	1.00%
한국전력공사	4.297	4.055	2.488	4.000	4.000	2.000	20.840	-0.15%
평균	4.075	3.969	2.712	3.397	4.000	1.804	19.957	15.87%

자료 : 2010 공기업 · 준정부기관 경영실적평가보고서, 기획재정부자료 편집

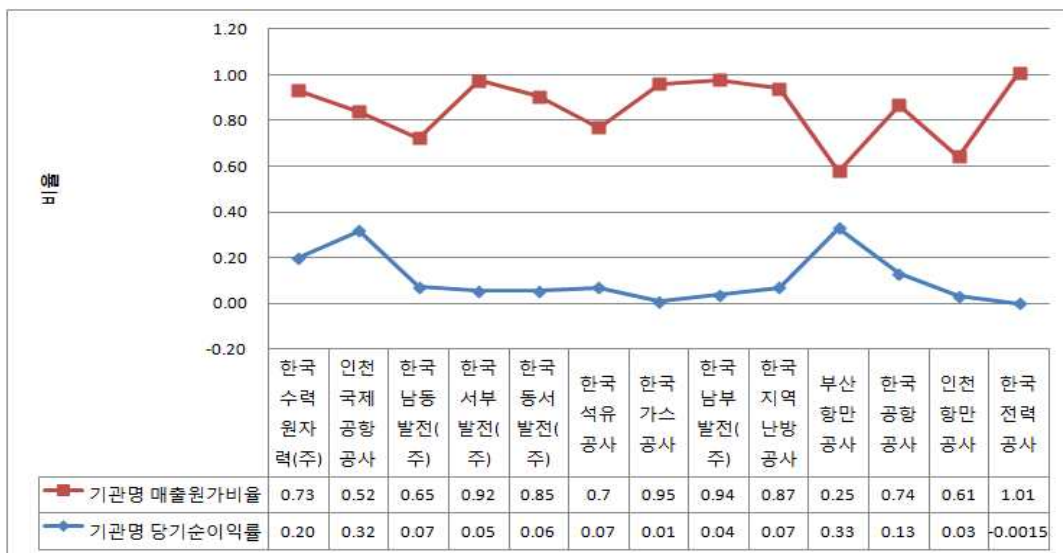


자료 : 2010 공기업 · 준정부기관 경영실적평가보고서, 기획재정부자료 편집

[그림 2] 공기업 매출액 비율 및 판매비 및 일반관리비 분석

매출원가비율이 높은 공기업은 한국가스공사(95%), 한국전력공사(101%), 한국서부발전주식회사(92%), 한국지역난방공사(87%) 등으로 매출액에서 매출원가가 차지하는 비율이 높은 편이다.

판매비 및 일반관리비비율이 높은 기업은 인천항만공사(28%), 부산항만공사(23%), 한국공항공사(13%) 등이다.



[그림 3] 공기업 매출액원가 비율과 당기순이익률 비교분석

당기순이익률이 높은 기업은 인천국제공항공사 32%, 부산항만공사 33%로 매출원가 비율이 각각 52%, 25%로 낮은 것을 알 수 있다.

3. 전사이익경영을 통한 공기업무개선방안

공기업무의 이익경영을 실천하기 위해서는 전사이익경영관리를 실천해야 한다. 다음과 같은 이익경영 7단계로 검토하고자 한다.

[전사이익경영 7단계 절차 및 방법]

1단계. 경제 및 경영환경을 분석한다.

- 우리 기업의 현 위치를 검토한다. 나아갈 길을 설정한다.
- 내부고객만족도 분석 및 개선방안을 모색한다.

2단계. 목표를 위해 해야 할 일은 무엇인가(중요한 것부터 적어 본다)?

- 목표를 위해 최근에 계획하고 있는 일은 무엇인가?

3단계. 우리 기업의 문제점 분석은?

- 낭비요인 분석(JIT를 도입한 시간관리)
- 7대 낭비는 무엇인가?
- 낭비를 시각화해야 한다.

4단계. 우선순위 1~3위로 인해 발생하는 손실내용을 검토한다.

- 주요 손실내용을 검토하고 개선방안을 모색한다.

5단계. 우선순위 1~3위로 인해 발생하는 손실시간과 손실비용으로 분석한다.

- 손실내용을 투입시간으로 환산한다.
- 손실시간과 중요도에 따라 검토한다.
- 손실시간을 손실비용으로 계산해 본다.
- 시간원가의 개념을 이용하여 손실시간을 손실비용으로 계산한다.
- 단위시간당 시간원가의 배분기준을 정립하여 시간원가 산출근거를 합리적으로 수립한다.

6단계. 문제점에 대해 원인을 분석하고 대책을 수립한다.

- 문제점을 리스트화 하고, 주요 문제점에 대한 원인을 분석한다.
- 인사의 적정성과 직군의 문제점 등을 분석하고 개선안을 수립한다.

7단계. 사업 목표 및 이익계획을 수립하고 실행한다.

- 향후 5년 이익계획을 수립한다.
- 주요 사업과 신사업에 대한 이익목표계획을 수립한다.
- 사업별, 부문별, 팀별로 이익목표를 수립한다.
- 전체 이익을 사업별, 부문별, 팀별 등으로 할당한다.
- 기업별, 조직별 이익목표인 실행계획을 실시한다.

4. 결 론

기업은 이익이 발생해야 존속할 수 있다. 전사이익경영을 통해 사내의 문제점을 파악하고 시간의 낭비요인, 원가증가 요인을 분석하고 및 원가절감방안을 도출해 내야 존속기업이 될 수 있다. 공기업도 전사이익경영을 통해 우량기업으로 변화될 수 있다.

기업 내 존재하는 낭비요소는 7대 낭비의 개념으로 분석해 낼 수 있다. 제조업인 경우에 과잉생산 및 재고의 낭비, 가공의 낭비, 동작의 낭비, 불량 낭비, 대기의 낭비, 운반의 낭비는 여러 가지 다른 형태로 기업에 존재한다. 서비스업의 경우에는 과잉설비나 인원, 업무처리에 소요되는 대기시간, 불필요한 운반시간, 낮은 가동시간, 낮은 업무성과 등으로 정의할 수 있다. 이러한 낭비적요소로 인해 나타나는 업무성과의 결과는 기업의 이익과 직결된다. 공기업에서 이익이 낮은 조직은 물론 공익적인 특성을 감안해야 하지만 객관적인 자료인 성과지표나 생산성지표로 볼 때 업무성과가 낮은 조직은 혁신과 개선을 통해 새로운 방향으로 옮겨가야 한다. 업무성과가 낮은 조직은 영역이 축소되고, 외부적인 변화의 요구에 의해 축소되거나 다른 조직의 일부로 편입되기 쉽다. 외부에서 바라보는 시선뿐만 아니라 자신의 모습을 객관적으로 바라보는 노력을 통해 새로운 방향으로 전기를 만들어야 한다. 그런데 이럴 때에 전문가집단이 나 경영컨설팅을 통해 현재의 위치를 파악하고 새로운 방향으로 갈 수 있도록 도움을 받을 수 있다. 2010년도 공기업·준정부기관 경영실적평가보고서, 기획재정부자료는 공기업들의 경영성과를 파악할 수 있는 좋은 자료라고 판단된다. 그리고 이 자료에서 이익경영을 위한 세부적인 접근과 혁신전략이 보다 구체적으로 접근이 필요할 것이다. 문제의 핵심을 이해한다는 것은 새로운 방향으로 진·일보할 수 있다는 의미이다. 우리나라 부채의 절반이상을 차지하고 있는 공기업의 혁신과 도전이 매우 요구되는 시점이라고 하겠다.

5. 참 고 문 헌

- [1] 김태호, 한반도 공급망 이익경영모델 구축, 안전경영과학회 추계학술대회, 2009
- [2] 김태호, 권정휘, 고아름, 유재권, 2009, TRIZ를 활용한 국가발전전략, 안전경영과학회 추계학술대회.
- [3] 김태호, 조경석, 2008, 자동차 산업의 경쟁력 강화를 위한 TPS성과지표개발, 한국경영컨설팅학회, 제8권 제 2호
- [4] 김태호, 2010, 현장중심의 작업관리, 토파민.
- [5] 김태호, 2007, 생산관리, 범한.
- [6] 제임스 허긴스, 2009, 창의력 노트, 비즈니스북스
- [7] 김태호, 2006, 전사적 이익경영, 시스템컨설팅.
- [8] 김태호, 2005, 국가경쟁력 강화를 위한 공급망경제(Supply Chain Economic)전략, 한국경영컨설팅학회, 제5권 제1호

- [9] 김태호 공저, 2004, 생산경영, 범한.
- [10] 김태호, 2004., RFID를 이용한 간판시스템 구축, 안전경영과학회 춘계학회.
- [11] 김태호, 양광모, 권정휘, 강경식, 2003년 1월, Lean SCM에서의 모듈생산의 적용에 따른 모델개발과 원가분석, 안전경영과학회.
- [12] 김태호, 국가경영을 위한 핵심경영관리 지표개발, 안전경영과학회 추계학술대회, 2002.
- [13] 김태호, 나승훈, 강격식, 2001년 3월, SCM(Supply Chain Management)에서 최적 생산시스템 모델개발, 한국안전경영과학회.
- [14] 김태호, 2000, 전사적 이익관리, 시스템컨설팅.
- [15] Michael L. George, 2002, Lean Six Sigma, McGrawHill.
- [16] Michael L. George, 2002, Lean Six Sigma For Service, McGrawHill.
- [17] Tae Ho Kim, Kwan Jeong Hwi, 2007, The Study of Success Factors for Car Industry, International Conference of Computer & Industrial Engineering, CIE 37.
- [18] Tae Ho Kim, 2003, Wegener Malcolm, JIT Success factors of primary commodities in the SCM(Supply Chain Management) Australia, ASOR.
- [19] Tae Ho Kim, Jae Hyun Park, Kyung Sik Kang, and Kwang Mo Yang, 2002, The Development of Modular Production Systems Models related JIT in Supply Chain Management, Proceedings of International conference of Industrial Engineering.
- [20] Kim Tae Ho, Seung-Houn La, 2000.4, Production cost estimating using cost table in web base. INFORMS, SEOUL.
- [21] 門田安弘, 1991, 新トヨタシステム(New Toyota System), 講談社.
- [22] <http://www.redian.org/news/articleView.html?idxno=17666>
- [23] 통계청
- [24] 한국은행
- [25] 김태호, 안전경영학회, 대한민국 국가채무의 증가원인에 대한 분석과 해결방안, 2010년 춘계학술대회
- [26] 2010 공기업, 준정부기관 경영실적평가보고서, 기획재정부, 2011.8.