

2000 지방공기업 경영 우수사례*

- 대전광역시 도시개발공사 -

1. 一般現況

□ 沿革

- 1993. 2. 20 : 대전광역시한밭개발공사 창립
- 1997. 1. 1 : 대전광역시도시개발공사로 명칭변경

□ 機構 및 人力

- 기구: 사장, 2이사(비상임 이사 8명), 3부 3사업소, 17과·팀으로 구성
 - 부서: 기획총무부, 업무관리부, 체육시설관리소, 개발사업부, 매립장관리소, 소각장관리소
- 인력: 정규직 165명, 현업직 607명(환경관리요원등)

□ 資本金 規模

- 수권자본금 4,000억원 / 납입자본금 1,203억원
- ※ 2001년도 예산규모: 1,104억원

□ 主要事業(10大事業)

- 地域開發事業
 - 대전종합유통단지 개발사업
 - 대전동물원 조성사업
 - 택지개발사업
 - 주택건설 및 관리사업
 - 체육시설 운영관리사업

* 본 내용은 행정자치부가 선정한 2000년도 지방공기업경영우수사례를 수록한 것이며, 『지방재정』 제3호에서는 “청주의료원”의 경영사례를 게재할 계획임.

○ 環境管理事業

- 대전광역시전역 생활쓰레기 수집, 운반사업
 - 금고동위생매립장 조성사업
 - 매립장 운영관리사업
 - 소각장 건설, 운영사업
 - 종합재활용사업(건설폐자재, 폐목재, 음식물퇴비화)
- ※ 기 타: 직장펜싱팀 운영

2. 經營基調

- 조준호 사장은 99년 국내경제상황이 급변한 시기에 취임하여 공기업도 새로운 경영형태로 일대혁신을 가져와야 한다는 경영방침을 세우고
 - 전사원의 의식개혁 추진
 - 지속적인 업무혁신과 구조조정
 - 수익체증의 원칙에 의한 Digital 경영정착을 경영기조로 삼아
 의식개혁교육을 직접 담당하는 한편 전사원의 컴퓨터 교육을 적극 실시하여 새로운 지식경영의 기반을 다졌으며 대전도시개발공사가 담당할 다양한 사업의 업무성과를 높일 수 있도록 대기업들의 소사장제와 같은 강력한 「부서장 중심제」를 채택, Middle up-down 방식 체제로 운영, 최소의 인력으로 최대의 성과를 거두도록 사업별 독립채산제, 개인별 목표관리제, 연봉제, 성과급제를 철저히 실시하였고 전체 사업의 TQM(Total Quality Management) 관리로 서비스를 향상시키고 자체구조조정으로 경쟁력을 강화하는 등 Digital 경영체제를 확립하였음.
- 조준호 사장은 모든 사업추진에 Venture 기법을 도입하여 차별화된 시설, 공기 단축, 조성원가절감, 복합공정(Multi Process), 예산절감등을 획기적으로 실현하여 새로운 경영여건 변화에 효율적으로 대처함으로써 152억원의 예산절감실적을 올렸고 '99년도에는 198억원의 부채상환후 21억원 수익, 2000년에는 30억원 부채상환후 18억원의 수익을 예상하고 있는 등 공기업의 신경영 수범사례 성과를 거두고 있음.

3. 經營革新 및 事業成果

[사례 1] Digital 經營革新 成果事例

[사례 1-1] 관리의 Digital化 推進

- 복합공기업의 TQM(Total Quality Management)을 위한 「middle up-down」 방식의 「부서장 중심제」체제의 강력한 운영을 실현토록
 - 부서별 정원범위내에서 인사배치와 업무수행방식에 대하여 부서장이 자율시행
 - 업무추진 권한과 책임이 조화를 이룰 수 있도록 조직을 분권화 하는 동시에
 - 사업별 독립채산제(self financing)를 철저히 실천하도록
- 개인별 목표관리제(MBO)와 연봉제, 성과급제를 강력히 이행하여 내용과 성질이 서로다른 다양한 공공사업을 최소한의 전문인력으로 최대한의 성과를 거둘 수 있도록 모든 부분을 Digital화 함으로써 다양한 기능이 하모니를 이루어 종합적인 성과를 올리는 「오케스트라」식 관리를 실현하고 있음.

[사례 1-2] 業務의 Digital化 推進

- '99년부터 전직원에 대하여 1인 1PC보급, 팀별 노트북 보급, 사내통신회선(LAN) 150회선, 사업장간 전용회선 설치 및 전자보존문서 29만 page를 CD-ROM화하여 전자정보관리시스템을 구축하였고
- 인터넷 홈페이지(www.tcda.co.kr)를 개설하여 공사현황소개, 용지분양홍보, 전자구매, 체육시설경기안내, 임대APT입주안내, 환경시설견학안내, 입찰공고, 채용공고, 각종 공모등을 인터넷 홈페이지를 활용하고 있으며,
- 소각장 연소시설 중앙제어System(CCS) 및 전광판안내 System(CRT) 운영, 침출수처리시설 자동제어System(ACS)관리, 사후관리 매립장 및 사무실 자동경비System운영, 자동관리System을 구축하였으며,

- 예산결산업무 전산화 추진과 전자결재System, 화상회의System을 시범운영에 있어 앞으로 전직원이 전자행정을 일상화하도록 선진공기업 경영의 기반을 구축하였음.

[사례 2] Venture 技法의 經營成果 事例

[사례 2-1] 動物園造成事業의 官·民·公企業 共同投資 成果事例

- 당초 대전광역시에서 민자사업으로 추진되다가 IMF로 인해 민자업체의 부도로 중단된 사업을 대전광역시도시개발공사에서 인수추진하면서
- 대전광역시의 재정사정으로 2007년까지 10개년 계획으로 조성하려던 계획을 조준호 사장이 취임하여 3년6개월에 준공하도록 공사기간을 압축해 2002년 4월에 개장토록 계획을 단축, 장기투자에 의한 사업성결여와 시민숙원사업 자연문제를 해소시켰으며 조성공사의 토목, 건축, 조경, 기계설비공사등을 안전과 건설시공에 문제가 없는 범위내에서 공중간의 시차를 좁혀 시공하는 복합공정(Multi Process)으로 추진하여 공기단축과 예산을 절감하는 성과를 거두고 있으며,
- 688억원의 사업비중 시비 328억원, 민간자본 160억원, 도시공사에서 200억원을 투입하여 사업을 매듭짓도록 하는 등 전례없는 관·민·공기업 공동출자방식을 성공시켜 시민숙원사업을 해결하는데 Venture 경영기법을 도입하여 성과를 거두는 한편
- 국내최초의 Walking Safari 테마공원형 자연친화적 문화공간의 동물원으로 조성, 현대적 레저시설을 확보하고 과학적인 근거의 Marketing 전략을 수립하여 입장고객이 1일 소요시간, 소요경비등을 시설별로 산출하여 적정한 부담으로 연간 입장고객을 확보하는 Marketing 관리로 흑자경영이 가능한 새로운 21C형 동물원으로 조성하고 있음.

[사례 2-2] 流通團地開發事業의 造成價 節減事例

- 대전종합유통단지 개발사업을 추진하면서 IMF기간중 한시적으로 적용된 각종 부담금 감면조치를 적기에 받을 수 있도록 행정절차 이행을 앞당겨 시행함으로써 개발부담금 50억원, 농지전용부담금 50억원을 감면받는 성과를 가져왔고
- 단지내 전기시설의 지중화공사 시설비를 한전측이 부담토록 해야 한다는 유통시설개발촉진법상의 유권해석을 법제처에 요청하여 「한전측이 부담해야 한다」는 유권해석을 받아 28억원의 조성비를 절감하는 등 유통단지 조성가를 크게 낮추어 분양에 기여하도록 조치하였으며,
- 사업타당성 조사과정에서 실수요자를 파악하여 관리하는 Marketing 전략을 구사하여 73%의 사전분양 희망자를 계속 관리하는 한편 조성비 절감 대책을 적극적으로 추진하여 저렴한 분양가를 책정함으로써 조기분양 Marketing 전략으로 사업성공 가능성을 높이는 경영을 실천하고 있는 등 정부가 권장하고 있는 유통단지개발사업을 효율적으로 추진하는 성과를 가져왔음.

[사례 2-3] 宅地造成事業 早期竣工, 用地分讓 特殊施策 成果事例

- 송촌택지개발사업을 1999년 6월 조기준공하여 아파트용지를 100% 분양완료하고 7,700세대가 입주완료토록 하여 부동산경기 침체 속에서 추진한 택지개발사업을 성공적으로 이끌었고
- 그동안 개발완료된 6개 택지개발지구 미분양용지 180필지 883억원의 장기미분양토지에 대한 분양촉진을 위한 특별대책으로 연체료 감면, 도시계획 조성등을 실시하였으며
- 대전도시개발공사 분양용지 전담 민간중개업소를 지역별로 지정운영하여 분양에 성과를 거두고 있으며, 분양대금의 금융기관 융자알선, 부서별 사원별 책임분양제등을 적극 추진하여
- 부동산경기의 장기침체 속에서도 352억원 상당의 분양계약을 체결하는 등 분양용지 적체를 최소화하고 공사재정운영의 원활을 도모하는 성과를 가져왔음.

[사례 3] 生活廢棄物 一括處理System構築 成果事例

- 생활쓰레기 수집운반, 매립장조성운영, 소각장 운영, 자원재활용사업(음식물퇴비화공장, 건설폐기물, 폐목재 재활용공장) 운영을 체계적으로 연계시켜 생활폐기물 일괄처리System을 이상적으로 구축하고 있으며,
- '98. 10월 완공된 소각장운영을 직접 담당하도록 조치하여 연료절감과 발생증기 판매로 연간 630백만원의 예산절감을 가져오는 등 효율적인 소각장운영을 하고 있으며, 각종 법정검사에서 전분야가 기준치 이하로 검사되었고 특히, 다이옥신 검출이 법적 기준치 0.1ng보다 월등히 낮은 0.016ng이 검출되어 최신 현대식 소각장으로 운영되고 있고
- 금고동 17만2천평(총면적 49만 4천평) 광역위생매립장 운영에 있어 생활폐기물 수집운반체계와 매립처리과정, 침출수처리과정이 위생적이고 현대적으로 운영되고 있어
- 2000 한국생산성본부와 조선일보, 미국 미시간대학이 합동으로 실시한 국가고객만족도 조사에서 대전광역시가 「쓰레기 수거분야」 전국 1위로 선정되는 등 전국에서 모범사례가 되고 있으며, 대전광역시의 환경사업 분야가 ISO14001 인증을 획득하였음.

[사례 4] 社員意識改革 成果事例

- 사장 취임후 강력한 개혁의지를 가지고 전사원의 의식개혁을 위해 매월 조화와 특강시간을 마련하여 「민주시민의 자세」, 「I·G 혁명과 새로운 시대」, 「공기업의 기능과 역할」, 「지식정보화시대의 의식개혁」, 「PC활용과 업무개선」, 「추진사업 해설」, 「새로운 지방공기업의 경영방향」 등에 대해 심도있는 내용과 폭넓은 교육을 실시하여 직원들의 교양, 근무의욕 고취, 컴퓨터 교육의 성과를 높이는 계기를 마련하는 등 사원들의 의식개혁에 큰 성과를 거두어 Digital 경영의

정신적 기반을 마련하였음.

[사례 5] 自體 構造調整 成果事例

- 대전광역시도시개발공사는 IMF를 맞아 '98. 12월 1이사, 3부 6과를 폐지하고 31명(19%)을 감축하는 구조조정을 완료한 이후
- '99년도에는 자체적인 구조조정을 위해 노사합의를 통한 구조조정을 실시하여 환경요원 55명(9.5%)을 조기퇴직 방법으로 감축하는 한편, 청소차량은 13대(12%)를 감축함으로써 연간 15억원(인건비 1,375백만원, 차량비 130백만원)의 예산을 절감한 바 있으며
- 이러한 지속적인 내부혁신 추진사항으로 그동안 감사원 감사, 행정자치부 감사결과에서 대전광역시 청소행정비용이 월등하게 저렴한 것으로 나타나 민간업자가 처리하는 것보다 우수한 경쟁력을 확보하는 성과를 거두고 있음.

[사례 6] 職場 펜싱팀運營 成功事例

- 직장체육팀인 남자 플러레 펜싱팀의 사기양양과 경기력 향상에 깊은 관심을 기울여 최신 현대장비의 지원과 과학적이고 체계적인 훈련을 할 수 있는 여건을 조성하여 선수들의 기량 향상에 획기적으로 기여했고 국내대회와 국제대회에서 우승하고도 응분의 대우를 받지 못하는 점을 안타깝게 여겨 자축 환영회를 열어 주는 등 사기를 진작시키면서 2000년 시드니올림픽에서 반드시 금메달을 획득 하도록 기회 있을 때마다 강조하고 격려하여 제27회 시드니올림픽에서 공사소속 김영호 선수가 한국펜싱역사상 최초의 금메달을 획득 국위선양에 크게 이바지한 바 있음.

[사례 7] 體育施設管理運營 業務改善 成果事例

- 2001년 1월부터 대전광역시로부터 수탁받아 관리운영하는 체육시설관리는 인수 시 관리인력 45명대비 11명(26%)를 감축한 34명으로 평일교차휴무제를 실시하여 연간 164백만원의 인건비를 절감하는 한편
- 시민들의 체육시설 활용도를 높여 시설임대 36%가 증가되어 전년대비 92백만원의 수입이 증가하였고 경기일정 조정으로 야간경기 절전과 지하수 개발등 업무 개선을 통한 경영합리화 실천으로 전력, 수도요금 68백만원을 절감하였으며 시민체육공원으로서 시민활용 활성화를 위해 사계절 꽃동산 조성, 새벽운동시설 조기개방, 화장실의 상시개방등 시민활용도를 높이는 데 기여하는 성과를 가져 왔음.

4. 經營成果에 대한 外部機關 評價實績

“그동안 강력한 경영혁신 의지를 가지고 공기업의 합리적인 경영을 추진한데 대한 외부기관의 평가”로는

- 지방공기업법에 규정된 행정자치부와 한국자치경영협회의 경영평가에서 '97년도, '98년도, '99년도, 2000년도 4년연속 우수기관으로 평가받았음.
- 1999. 8월 행정자치부와 한국자치경영협회에서 실시한 지방공기업 「2000년대 경영전략」 발표회에서 한국자치경영협회장상 수상
- 2000. 7월 한국생산성본부, 조선일보, 미국 미시건대학이 합동으로 실시한 국가고객만족도(NCSI)조사결과 공공부분중 「쓰레기 수거분야」에서 대전광역시가 1위로 선정
- '99. 8월 공사채 발행시 2개 전문평가기관(한국신용평가, 한국신용정보)의 신용평가결과 「AA+」등급으로 판정
- 2000. 12월 대전광역시 환경사업에 대한 ISO4001 인증 획득

5. 2001年 經營方針

- 이와 같은 신경영전략의 실천이 가능했던 것은 21C 지식정보화시대의 경영환경 변화에 사장의 강력한 개혁의지에 따라 800여명의 전사원이 합심단결하여 정부의 경영합리화방침을 선도적으로 받아들여 개혁과 구조조성을 실천함으로써 Digital 경영체제를 정착시키는데 적극 동참해준 결과라고 하겠으며
- 앞으로도 대전광역시도시개발공사는 공사의 경영방침을 ①시민만족(Citizen), ②경쟁력강화(Competition), ③합리적인 변화(Change)의 3C시책으로 설정하고,
 이의 실현을 위한 운영지침을 ①디지털경영의 정착, ②지속적인 업무혁신, ③ 수익체증의 원칙으로 정하여 「시민으로부터 신뢰받는 21C 복합공기업」으로서 선도적인 역할을 담당하는데 최선의 노력을 경주하겠습니다.

시사용어 해설

• 벨로드롬(Velodrome)

바닥을 아스팔트나 특수목재로 포장한 트랙을 비탈지게 하여 코너를 돌 때 원심력을 최대한 이용하도록 한 사이클 전용경기장.

- 편집실 -