

POSCO 명예의 전당 사례

"Steel King and Great Voyager: TJ Park and POSCO"

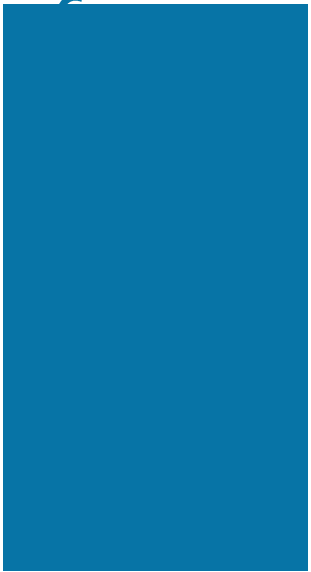
2016년 10월 18일

김진배 (고려대) • 양대천(중앙대)

What's inside...

01

Welcome to
Global Steel



02

A Process of
Development



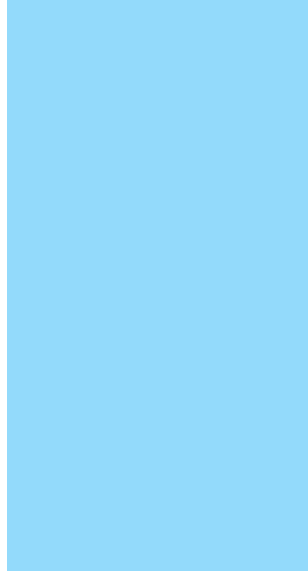
03

Steel King,
Story of T. J. Park



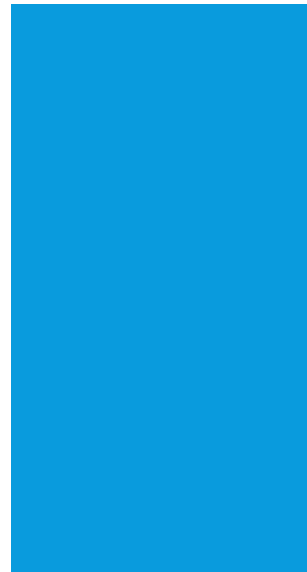
04

Soaring Korean
Economy



05

What drives
Success?



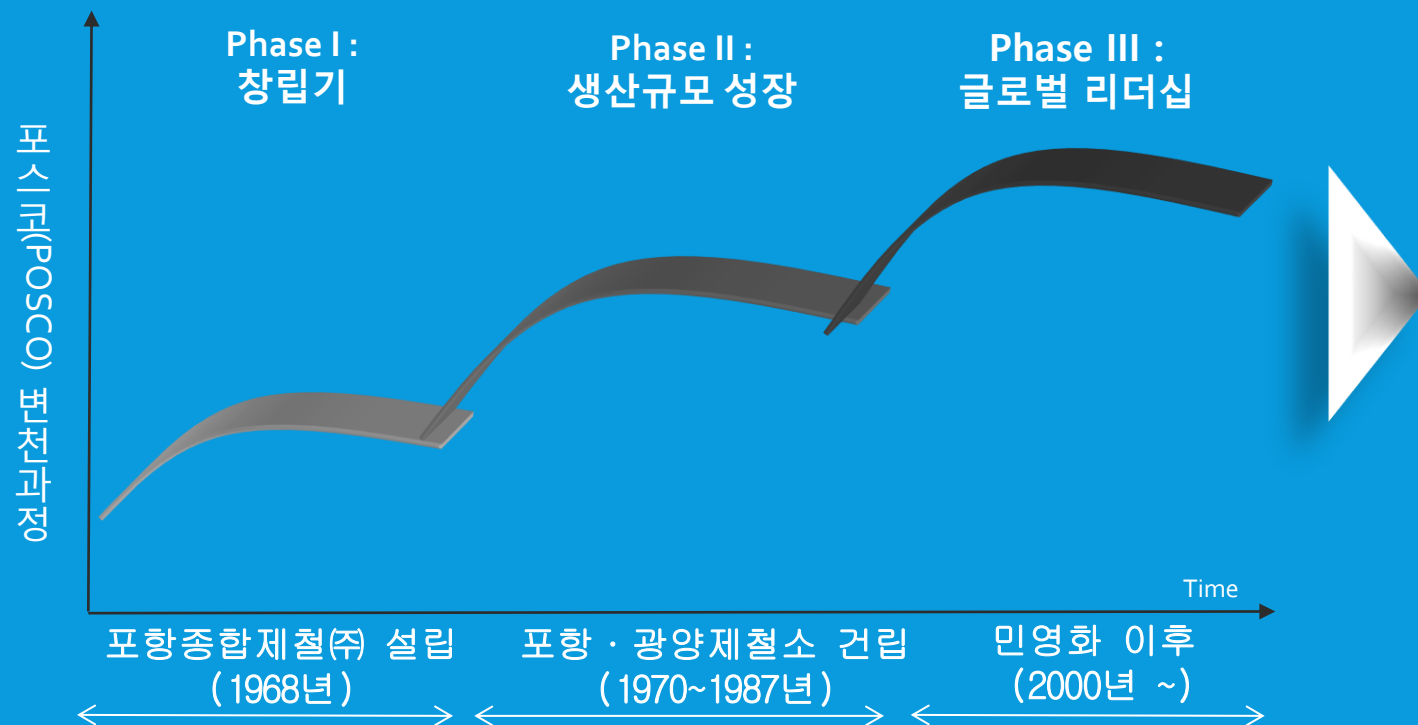
06

Suggestions
for Growth



Hello, Welcome to Global Steel Company of POSCO.

Phase I에는 포항종합제철 (주) 창립. Phase II에는 포항 및 광양 제철소 준공과 함께 가동 개시,
Phase III에는 국외 상장 및 공기업 최초 민영화 등을 거쳐 2002년 3월 포스코(POSCO) 현재의 상호로 변경.



Phase I

- 제철보국의 이념으로 포항종합제철(주) 창립 (1968년)

Phase II

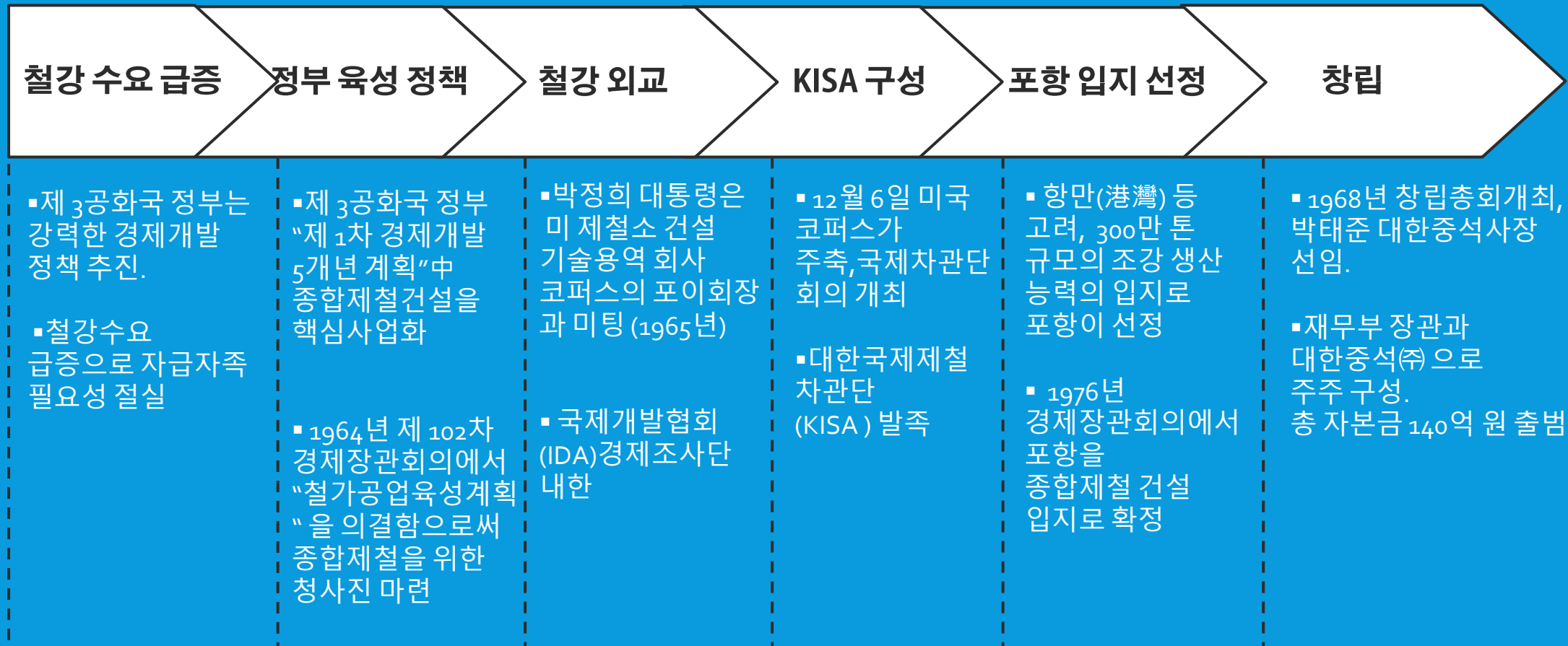
- 포항제철소 1, 2, 3, 4기 건설 사업 추진
- 광양제철소 1, 2, 3, 4기 건설 사업 추진

Phase III

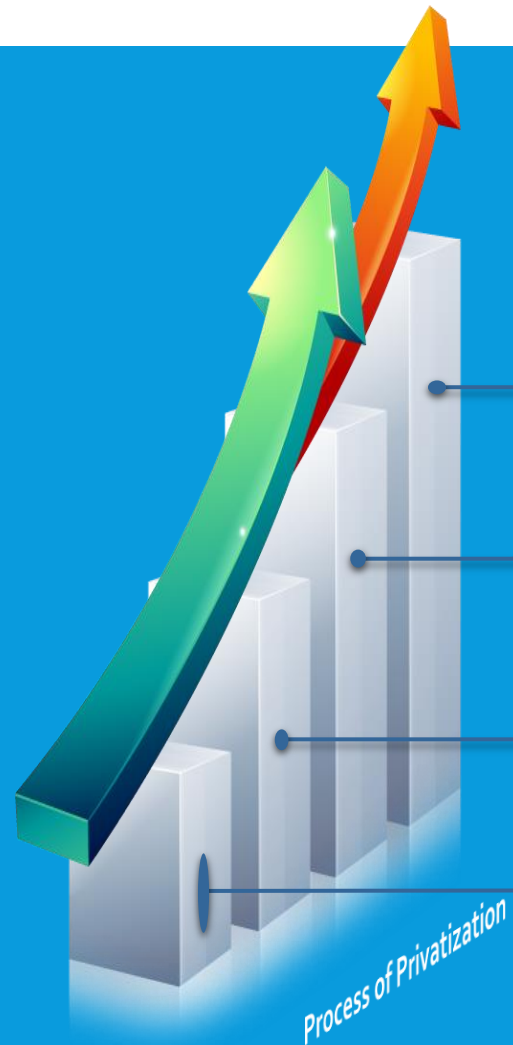
- 민영화를 위한 외국인 지분 매각 추진 (1998년)
- 정부지분을 전략 매각, 민영화 완료 (2000)
- 포스코차이나 출범 (2003년)

POSCO, 창립의 역사를 쓰다

*"포항제철의 탄생은 국민들의 오랜 염원을 실현하려는 정부의 강한 집념과 추진력
그리고 포항제철 임직원들의 확고한 사명감으로 이룩한 위대한 성취였다"*



POSCO, 성공적으로 민영화하다



민영화 완료

- 2000년 9월 4.6%를 ADR로 매각, 2.24%는 10월 포스코가 자사주로 매입
- 3년 간에 걸쳐 추진된 포스코의 민영화 종료

공공적 법인 제외

- 2000년 9월 28일 포스코를 공공적 법인에서 제외, 정부의 소유 한도를 철폐

공개입찰 매각 시도

- 1999년 7월 산업은행 잔여지분 20.84%를 공개입찰로 매각 시도 하였으나 가격 협상 실패로 결렬
- 1999년 12월 부터 이듬해까지 산업은행 지분 중 6%를 포스코 자사주로 매입

ADR 발행

- 당시 정부는 IMF 관리체제 극복의 일환, 1차 공기업 민영화계획 발표
- 1998년 12월, 정부와 산업은행 지분의 매각 실행- 성공적인 ADR 발행(5.9%지분)

POSCO, 공기업 민영화의 모델이 되다

■ 선진형 지배구조의 정착

- 국내 대기업 최초로 사외이사 제도 도입, 전체 이사회 60% 차지 (1997년~)
- 글로벌 전문경영체제 도입(소유와 경영의 분리)
- CEO와 이사회 의장직을 분리, 이사회 역할 강화 (2006년~)

■ 내부승계 인사관행의 정착

- 민영화 이후 유상부, 이구택, 전준양, 권오준 회장에 이르기까지 내부 인사로 회장 선출
- 공기업의 일반적 관행에서 탈피, 내부 임직원의 소명 의식 강화

■ 윤리경영 및 지속가능경영 Drive의 전기 마련

- 선진형 지배구조, 내부승계형 전문경영체제는 경영권의 독립적 위상 확보에 기여
- 제철보국의 창립정신을 계승하면서, 최고경영자가 강한 윤리경영 및 지속가능경영의 리더십 확보

T.J Park, 창업리더십

"제철 보국의 창업정신: 철은 곧 국가다"

- 박태준회장은 과거의 부정적 성과(결과)를 언급할 때, 외부귀인(外的歸因)으로 돌리지 않고 사실적으로 반성
- 긍정적인 성과(결과)에 대해서는 적극적으로 내부귀인(內的歸因)을 함.
- 과거사에서 근거한 자기중심적 낙관이 아닌, 현실적으로 낙관을 추구

Stockdale Paradox
현실긍정의 경영철학

삼고삼무
(三高三無)

- 최고 생산성, 최고 품질, 최고의 낮은비용, 그리고 무결점, 무사고, 무낭비를 목표로 설정
- 대충 일하는 것은 절대 금물

- 술선수범, 역할모델 추구
 - 스스로가 열심히 일할 각오가 되어야 직원들이 방침을 이해하고 따름
- 주도적인 경영관리
- 종업원은 회사의 가장 중요한 자산
 - 인재양성, 공정한 인사관리

기업가 정신

현장/기술 중시

- 현장을 중시하여 직접 점검 및 지시
 - 잘못된 현장 관행은 즉시 시정
- 산업기술과 혁신을 최우선 강조
 - 포항공대 설립(1986년)은 그 예

어록에서 본, 창업자 정신

“철은 곧 국가다. 제철소가 성공하면 나라가 부강해질 것이요, 실패하면 가난해질 것이다. 그러므로 철은 곧 나의 목숨이다!”

“구호를 실천하는 과정은 매우 어려운 문제입니다. 제일 중요한 것은 당신이 **역할 모델**이 되어야 한다는 것입니다. 이를 위해 당신 스스로가 누구보다도 **열심히 일할 각오**가 되어 있어야만 합니다.

우리는 ‘삼고 삼무(三高三無)’라는 표어를 만들었습니다. 최고의 생산성, 최고의 품질, 최고의 낮은 비용, 그리고 무결점, 무사고, 무 낭비 등을 목표로 정했습니다. 이것은 종업원들에게 박차를 가하는 요소가 되었지요

“회사의 경영 성과는 결국 **현장에 있는 종업원들에게 달려 있습니다**. 여러분들은 그들이 무엇을 생각하고 무엇을 바라는지 파악해야 합니다. 쓸데없는 보고서나 작성하지 말고 현장에 나가서 실제로 우리 회사가 어떻게 돌아가고 있는지 눈으로 직접 확인해 보시오.”

“탁월한 인재를 영입하고 유기적인 산학협동관계를 맺어야 합니다. 칼텍은 1891년 설립된 이래 20명 이상의 노벨상 수상자를 배출했습니다. 그리고 세계 최고 수준이 공대가 되었습니다. 이들은 곧바로 **산업현장에 적용할 수 있는 연구**를 했으며 이는 포철이 원하던 방식이었지요(포항공대 설립 당시).”

POSCO, 한국경제 기여

한국 철강수요산업 발전의 원동력

- 포스코는 내수 우선 정책을 통하여 **가격이 저렴하고 품질이 높은 철강재**를 생산 및 공급,
1980년대 이후 한국의 **자동차, 조선, 전자 등 제조업** 발전에 원동력

한국의 부가가치 창출

- 포스코가 일관제철소를 건립하고 한국경제와 함께 성장하면서, **철강산업이 국내 총산출에 차지하는 비중이 상당**
 - 1980년에는 국내 총 산출액(중간 투입액+부가가치합계액) 중 철강산업이 차지하는 비중은 4.5%에 달함
 - 철강 관련산업(철강산업+철강 수요산업)이 국내 총 산출액에서 차지하는 비중이 1980년 21.1%이며, 2000년 31.2%에 달함
- 포스코의 **생산유발계수**는 2000년 기준 2.40%으로, 제조업 1.96%, 산업평균 1.66%에 비해서 상대적으로 높음
 - 포스코 철강제품에 대한 신규수요가 10억원 발생할 때 유발되는 각 산업의 생산액은 24억원 증가함을 의미함.

국내 무역수지 개선

- 철강 무역을 통하여 직·간접적으로 **국제교역, 무역수지 개선**에도 기여
 - 가동 초기에는 내수중심의 판매로 철강재수출보다 원료수입 비중이 높아 3년간 일시적인 적자,
이후에 흑자로 전환하여 1991년부터는 매년 10억달러 내외의 흑자를 시현
 - 우리나라 철강재의 무역흑자는 1998년 52억 달러로 장점을 보인 이후 지속적으로 흑자 기조 유지
- 포스코 창립 이래 **내수시장에 철강재를 우선 공급** 정책을 일관성 있게 실행, 철강자급 향상에도 60% 내외의 높은 기여
 - ISI 통계 기준 한국의 조강자급도는 1973년 43.4%에서 2003년 97.5%로 지속적 상승

고용증대와 지역경제 발전

- 포스코는 활발한 생산활동을 통하여 연간 8만 1,200명의 취업과 6만 4,480명 **고용유발**
- **포항과 광양 지역 경제의 급속한 발전**
 - 포항시는 포스코 창립 이후 35년 만에 인구 51만여 명의 산업도시로 성장
 - 광양시는 도시화와 공업화가 빠르게 진행되어 2003년 기준으로 인구 13만 6,000여 명의 신흥 공업도시로 성장,
컨테이너부두와 철도, 도로 등 사회간접자본 시설의 확충을 통하여 물류허브로 성장

POSCO, 성공요인

첫째, 창업자의 완벽주의 리더십

나는 '대충 일하는 것은 절대 금물'이라는 포철 정신을 만들었습니다. 그리고 종업원들의 일하는 태도가 바뀌는 것을 보고 황홀했습니다.
이것이 4반 세기 동안 내 자신이 포철에 묻혀 살았던 이유입니다(박태준 회장 어록에서)

둘째, 독자적인 기술정신

기술의 포스코 정신은 결국 포스코의 독자기술로, 파이넥스 공법을 탄생시킨다.
회사가 고로 방식을 대체하기 위하여 개발하여 온 환경친화적이고 경제적인 첨단 제선 기술이다.
지난 100년간 가장 경쟁력이 높다고 평가받아 왔던 고로 공법을 대체하는 신제철기술이 세계최초로 상용화(2007년)된 것이다.

셋째, 포스코웨이를 통한 핵심역량 확보

고성과를 창출에는 포스코만의 고유 핵심역량이 포스코 웨이(POSCO-Way)가 발현되었기 때문이다.
이러한 관점에서 보면 포스코 웨이를 창출한 경영사는
저마다 고유 핵심역량을 확보하려는 기업들에 바람직한 경영패러다임을 제시하는 살아있는 역사라 할 것이다.

넷째, 혁신을 위한 도전

국내에서는 시초적으로 비즈니스 프로세스 리엔지니어링(BPR : Business Process Reengineering)을 통해
1994년 4월 1일 전면적인 팀제를 도입하고, 본부장 책임제, 경영위원회와 인사위원회를 신설하는 등 경영층의 의사결정 체계를 혁신
더욱 나아가, 1999년부터 전사의 모든 부문을 고객 중심으로 재설계하여 대대적인 프로세스 혁신(PI : Process Innovation)을 추진
6시그마 도입 하여, 시그마 개선 프로세스와 설계 프로세스를 제조부문과 비 제조 부문에 동시에 적용하여 탁월한 성과 창출

다섯째, 성공적인 민영화와 지배구조 개선 노력

국내에선 선도적으로 1997년 3월 정기 주주총회에서는 사외이사제와 사외감사제를 도입,
선진화된 지배구조는 사회적·국민적 책임을 다하는 공생정신과 결합되어 윤리경영을 전사적 노력으로 이어짐

POSCO, 지속적 성장을 위한 제언

첫째, 21세기형 새로운 성장엔진을 확보하고 사업구조를 혁신해야 할 것이다.

- 철강 본원 경쟁력을 강화하되, 신소재, 바이오, IT, 환경 등 새로운 미래형 사업과 연계하여 미래 성장 기반을 구축 필요
- 각 분야별 시너지를 창출 영역인 Solution Trading, Smart System, 발전사업, 에너지 소재 등에서 차별화된 경쟁력 확보
- 저수익 비핵심사업의 구조조정 등 사업구조 혁신을 가속화하고 위기 대응을 위한 재무건전성 중심의 경영을 수행

둘째, 지속적으로 기술 및 원가혁신을 통해 철강리더십을 확보해나가야 한다.

- 高부가가치강 제품 개발에 대한 R&D투자를 강화하여 세계 고객의 니즈에 신속 대응
- 중국기업의 저가 공세와 엔저를 앞세운 일본기업과의 경쟁우위를 위해, 토털코스트를 줄이는 원가관리 방식을 전사적 적용

셋째, 최고의 인재를 육성하고 미래산업을 위한 조직역량을 확보해 나가야 한다.

- PI와 6시그마(QSS, QSS+)* 활동을 강화, 개인 역량을 극대화할 수 있는 전사적인 프로세스 혁신작업도 지속 추진
- 글로벌 리더를 육성하기 위해 사업완결형 운영역량을 갖춘 해외법인장 양성 노력
- 2015년 창설된 인재창조원의 활용을 극대화, 포스코 정신이 체화된 미래경영리더와 전문가를 육성

*Quick Six Sigma

마지막으로, 창업정신을 이어받아 지속적인 윤리경영을 강화해나가야 한다.

- 임직원의 참여와 이해관계자의 이해에 의한 자율실천 시스템의 실행 노력 필요
- 포스코의 윤리실천 프로그램을 전 출자사에 전파 및 확산 노력

posco

Thank you!