

15 여년전 본인이 싱가포르에서 래플즈 시티 공사를 할 때만 해도 수천명의 한국 기능인력을 동원하여 주요 공종을 직영 위주의 공사로 하는 것이 가능했었으나, 요즘의 치열한 해외시장의 경쟁을 보노라면 세월의 흐름보다 시장의 변화가 더 급변하고 있다는 것을 피부로 느낀다. 80년대만 해도 필요하면 얼마든지 우수한 한국인 인력을 투입할 수 있었고 현장을 한국인 직원 위주로 운영하는 것도 가능했으나, 시장상황의 급변으로 기능도가 많이 떨어지는 제 3국 여러나라 인력에 의해서 공사를 수행해야만 하는 상황에서 더 많은 한국인 직원이 필요한데도 최

미래를 예측하며 준비하는 습관을 갖자

소한의 인원으로 공사를 꾸려 나가야 하는 시점에 이르렀다.

소수의 인원으로 기능도가 한참 뒤떨어지는 제 3국 인력을 고용해서 더 좋은 품질을 내야 하고, 해외 건설현장에 한국업체로는 최초로 ISO 9002 품질관리 시스템 인증을 획득하여 체계적으로 품질관리를 하도록 강요받는 3중고의 어려움을 감내해야 하는 시기이다.

이러한 시장상황은 우리의 기술수준이 해외시장의 현지업체보다 월등히 뛰어나지 않음을 감안할 때 기대하는 것보다 더 어렵게 변화할 것으로 보이며 이런 시장 변화에 대처하는 능력을 키워야 한다.

예상되는 시장의 격변에 능동적으로 대처하고 세계 초일류회사로의 도약 및 성장을 지속하기 위해 개개인의 노력이 선행돼야 할 부분들을 짚어보고자 한다.

첫째는 우리의 당면과제인 한국인 직원 인력 부족현상을 해결하기 위해 조속히 해결해야 할 과제중의 하나가 현지화이다. 우수한 현지인을 직원으로 고용하기 위한 인사제도, 복지 등도 시급히 개선이 필요하지만 언어장벽, 문화차이 등을 극복하고 현지인을 상관으로 혹은 동등한 위치의 동료로 함께 융화되어 근무할 수 있도록 하기 위해서는 보다 많은 시간과 노력이 필요할 것이다. 또한 시행착오를 줄이기 위해 세계화 차원에서 사원 개개인이 의식개혁 및 훈련에 많은 관심을 쏟아야 할 것으로 보인다.

둘째로 현지화 및 소수인원에 의한 현장운영으로 공사관리 조직이 변화함에 따



박병중 전무 / 싱가포르 주재 임원

라 기존 공사관리 시스템을 소수인원에 의해 운영가능하도록 Reengineering을 통한 획기적인 업무개선 또는 수정, 변경, 이에 따른 조직, 제도개선도 시급히 확정해야 할 부분으로서 모든 사원의 동참과 관심 속에 효율적인 제도개선이 이루어져야 하리라 본다.

셋째로 해외공사의 치열한 경쟁으로 이윤을 기대할 수 없을 정도의 힘든 상황에서 우리의 생존 전략은 개발사업추진, 사업다각화, 턴기능력 배양 등 여러 전략에 대해서 생각해야 할 부분이 없지는 않지만 1차적으로 꾸준히 축적해온 기술력과 공사관리 역량을 우리회사의 기술력과 공사관리 능력 향상으로 연결시켜 이윤을 추구하는 노력이 우선되어야 할 것이다.

현지화, 기술력 향상, 공사관리 능력 배양 등 오래전부터 강조해온 내용이 반복하여 거론되는 현실과 그동안 공사관리 능력 배양에 획기적인 진전이 없었던 점에 대해서는 우리 모두 자기 성찰이 필요하며, 이제부터 미래의 시장변화를 예측하며 준비하는 습성을 들이는 노력이 필요하다.

이제까지는 흔히 조직이 일을 한다는 말처럼 조직의 화합된 능력을 강조하는 면이 많았으나 소수정예 인원으로 혹은 1~2인에 의해 현장이 운영되어야 하는 시장변화를 예측해볼 때 향후는 개개인의 능력에 의해 현장의 성패가 좌우될 만큼 개인의 역량이 회사에 미치는 영향이 지대할 것이므로 이에 대비한 교육과 사원 스스로의 자기개발이 필요하다고 본다. 이를 위해 문제에 대한 빠른 분석 및 대응능력, 위기에 대한 적극적이고 신속한 공사 추진 능력, 어학능력, 계약에 대한 철저한 숙지, Business 감각 등을 향상시키기 위한 개별적인 노력이 우선 요구된다.

공사의 대형화, 인텔리전트화로 많은 프로젝트들이 복잡하고 수많은 공종으로 구성되어 있어서 치밀한 공정계획과 Sequence에 따라 100여개 이상의 하도자를 소수의 직원으로 Organizing하여 공사가 물흐르듯이 흘러갈 수 있게 잘 Coordination해나가고, 시공상의 모든 기술적인 문제도 공사 착수 전에 파악, 해결하여 공사에 지장이 없도록 해나가기 위해서 개개인의 높은 기술수준이 요구되고 있다.

선진국일수록 하도자 관리가 어렵다 하나, 계약내용이 명확하고 올바르게 해석하여 적용하면 계약의 위력을 업자들이 알고 있기에 하도자 관리가 더 수월할 수도 있으나, 계약 내용의 부정확 또는 미비, 역 클레임에 대비한 서류준비에 소홀할 경우 하도자 관리가 힘들고 쉽게 분쟁에 휘말리게 되므로 계약에 대한 지식습득이 필요하다.

문제에 대한 빠른 분석 및 대응능력, 위기에 대한 적극적이고 신속한 공사 추진 능력, 어학능력, 계약에 대한 철저한 숙지, Business 감각 등을 향상시키기 위한 개별적인 노력이 우선 요구된다.

하도자 및 발주처와의 회의 또는 Arguments 사항 발생시 대부분의 한국인들은 차분하게 계약 조건 및 내용을 설명하기 전에 상대방이 불합리하게 주장한다고 느끼면 다혈질적인 반응을 보이기 때문에 분위기가 어색하게 되고 주장해야할 내용도 잘 전달하지 못하는 경우가 발생해 상호 이해부족으로 분쟁해결에 시간이 더 걸리는 경우도 있다.

토론의 문화가 발달하지 않은 우리들이 관심을 갖고 훈련해야 할 부분중의 하나이며, 각자가 회사를 대표해서 사업을 하는 Businessman으로서 협상에도 능숙하게 임할 수 있는 능력 등이 특히 우리 후배들이 개발해야 할 부분이라고 생각한다.

싱가폴에서 우리와 경쟁하고 있는 한 프랑스 업체의 경쟁력을 보면서 그들의 장점중 눈에 두드러진 부분을 소개하면,

첫째는 발주처가 제시하는 디자인을 그대로 따라서 시공하는 수준을 뛰어넘어 시공자가 빠르고 시공하기 적합한 Buildability를 고려한 디자인으로 대안을 제시하여 디자인을 변경하는 그들의 엔지니어링 능력이 돋보이며 경쟁력 제고를 위해서 우리가 꾸준히 능력을 키워나가야 할 분야임에는 이의가 없으리라 본다.

둘째는 공사 초기에 모든 도면을 사전에 검토하여 가장 효율적인 공법 채택에 만전을 기하며, 이에 대한 효과적인 본사 지원 능력과 신속한 Mob. 활동이 우수하다.

셋째는 우수한 Scheduler를 현장에 투입하여 철저한 공정관리 및 공사 Sequence에 따른 치밀한 하도자 Coordination과 약간의 공정지연도 방지하지 않고 우기 등에 의한 지연도 야간작업으로 반드시 만회하여 Master 공정표대로 철저히 공사관리를 해나가는 공사관리 능력이 우리보다 한수 위임을 느끼게 한다.

선진업체가 보유한 이런 엔지니어링 능력과 공사관리 능력이 우리가 쫓아가기에 멀리 있는 것은 아니며 바로 한발 앞에 있는, 조금만 더 노력하고 관심을 두면 따라잡을 수 있는 가능한 부분이라 생각한다.

작금의 시장변화를 보면서 삼국지에 나타난 勇將과 智將을 생각해볼 때, 70년대 및 80년대의 국내 기능인력에 의해 직영을 위주로 한 공사관리를 시행할 때는 勇將과 德將이 상대적으로 智將보다 중요한 역할을 했다고 본다면, 90년대에 들어서면 서부터 역으로 勇將보다 智將의 역할이 더 중요하게 평가되는 시대로 시장상황이 바뀌고 있다고 생각된다.

끝으로 건설회사의 장래 성패는 기술혁신에 달려있고, 회사의 장래는 우수하고 적극적인 기술직 직원, 영업직 직원 등의 인재를 얼마나 확보하느냐에 달려있음을 강조하고자 한다. SS