

글로벌 건설경영

Global Construction Business Management

심 옥 진*
Shim, Og-Jin

요 약

해외건설은 경영구조의 글로벌화와 글로벌 경영자로서의 역할수행이 요구된다. 세계 건설시장과 한국의 해외건설에 대한 고찰과 함께 한국 건설업의 빛과 그림자를 조망한다. 또한 해외건설에 대한 한국적 의미를 해석하고, 해외건설업의 특징, 전략 및 경쟁요소를 분석한다. 이를 통해 국내 건설업 경영자와 경영시스템의 혁신적 변화를 제안하고자 한다.

키워드: 글로벌 건설경영, 글로벌 건설경영자, 건설산업구조, 해외건설

1. 서 론

건설산업구조는 수요자, 공급자, 생산시스템, 건설인프라 등으로 구성되며, 이 구조는 국가산업구조 속에서 운영되고 이 역시 세계화의 영향권에 속하는 관계에 있다. 일반적으로 국가건설산업에 관한 논의는 이 모든 요소들을 그 대상으로 한다. 그러나 해외건설의 경우 몇 가지 지원정책을 제외하고 전적으로 공급자, 즉 해외건설업자의 영역으로 귀결된다. 특히 세계화의 급속한 진전 속에서 이루어지는 해외건설은 경영구조의 글로벌화와 글로벌 경영자로서의 역할수행이 요구된다. 해외건설에서 기업의 경영구조와 경영자의 변화된 역할이 강조되는 이유가 여기에 있다.

지난 30여 년 간 해외건설에 종사해 온 한 공학인으로서 그리고 경영자의 한 사람으로서 그간에 실무 과정에서 생각하고 실천하면서 기록한 것들을 정리한 것이다. 앞으로 한국의 글로벌 건설경영시스템에 관한 조그만 참고가 되기를 바라면서 본 고를 제시하게 되었다.

2. 글로벌 경영론

2.1 글로벌 경영

글로벌경영은 시간, 공간, 문명, 문화적 차이를 글로벌 규모로 확장, 조정, 이용하는 것을 의미한다. 20세기 후반부터 제 3의 물결로 일컫는 소위 대세적 도전의 확산으로 동반발전 해 온 지식정보화 사회로의 진전은 글로벌 시장에서 세계화의 진전, 디지털 혁명, 지식기반 경제화, 그리고 시장지향 등을 심화시키고 있다. 이러한 경향은 경영환경과 시장구조를 세계규모로 복잡하게 변화시키고 있으며, 그 만큼의 불확실성도 함께 증폭되고 있다.

디지털 혁명은 기술혁신과 발전을 가속화하여 시장에서 신속성과 연계성을 증대시키고 글로벌네트워크의 필요성을 더욱 강조하고 있다. 또한 경제활동의 시장지향은 기업으로 하여금 역동적 경영, 고객지향경영, 그리고 기술과 경영이 조화된 경영을 요구하고 있다.

2.2 글로벌경영자

“글로벌 최고경영자의 역할은 최종 의사결정이 아닌 지식경영을 위한 의사결정의 틀을 구축하는 것이다.”
(Eccles and Nolan, 1993)

최고경영자는 최종 의사결정자의 위치에 있지만, 글로벌 최고경영자에게는 그 외에도 특정한 경험과 기술을 가진 의사결정 참가자, 글로벌경영을 위한 인프라스트럭처의 구축자, 경영윤리를 지닌 지식경영자로서의 변화된 역할과 이

* 일반회원, (사)대한건설적산협회 회장

에 상응하는 역량이 요구된다. 글로벌경영은 보편 타당한 글로벌의 틀 속에서 예외효과와 가치를 실현하는 것이 요구되기 때문에 글로벌경영자는 예외를 실현하는 새로운 기업가정신(entrepreneurship)을 견지해야 한다.

3. 한국의 해외건설

3.1 세계건설시장과 한국의 해외건설

세계 건설시장규모는 2000년 기준으로 US\$ 34,130억 정도이다. 각 대륙별 시장규모를 살펴보면, 아프리카시장 US\$ 600억(2%), 북중미 US\$ 8,840억(26%), 중남미 US\$ 2,420억(7%), 아시아 US\$ 11,620억(34%), 유럽 US\$ 10,150억(30%), 오세아니아 US\$ 500억(1%)로 나타나고 있다. 세계 건설시장규모의 약 8% 정도인 US\$ 3,000억이 해외건설에 해당하고, 이 중 절반이 ENR지가 선정한 225대 기업의 몫이다.

한국의 해외건설은 1965년 11월 태국의 도로공사를 시작으로 동남아 여러 나라에 진출하였다. 이후 자유월남 폐망으로 침체를 겪다가 1973년 사우디아라비아 진출을 계기로 중동 여러 나라에서 수주에 크게 성공하였으며, 특히 1981년에는 US\$ 137억의 수주고를 기록하여 미국에 이어 세계 제 2위의 해외건설 강국이 되었다. 이후 유가 하락으로 중동 경제가 침체됨에 따라서 한국의 해외건설도 시련기를 맞이하였다. 더욱이 건설노임의 급상승과 해외근무 기피현상으로 인해서 수주고는 큰 폭으로 줄어들었으며, 1988년에는 US\$ 16억에 불과했다.

90년대에 들어서면서 동남아 각국이 고도 성장을 지속함에 따라 해외건설은 다시 동남아로 진출하여 매년 20-30%의 꾸준한 성장세를 지속하여 1997년에는 US\$ 141억의 수주실적을 기록하였다. 그러나 1997년 11월 외환위기로 인해서 국제적으로 각종 보증 및 금융 조달의 어려움, 대 발주처 신인도의 하락 등 치명적인 영향을 받으면서 어려움에 처해 있다.

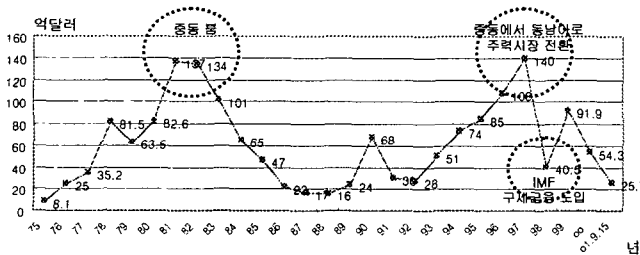


그림 1. 해외건설 수주추이

* 자료: 건설교통부 통계자료, www.moct.go.kr

위의 그림 1과 같이 한국의 해외건설은 1965년부터 2001년 8월말까지 총 204개 기업이 88개 국가에 진출하여 US\$ 1,661.7억의 수주 실적을 기록하였으며, 2001년 9월 15일 현재 81개사가 49개국에서 372건의 공사를 수행 중에 있다.

한국이 해외에서 수주한 공사를 분야별 누계로 보면 건축공사 US\$ 644억(39%), 토목공사 US\$ 547억(33%), 플랜트 건설 US\$ 400억(24%) 순이다.

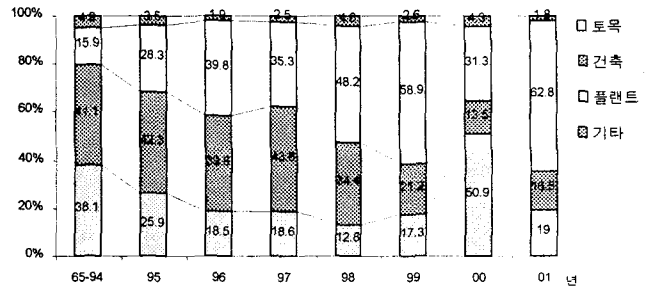


그림 2. 해외건설분야별 수주고 추이변화

* 자료: 해외건설협회 통계자료, www.icak.or.kr

분야별 수주고 변화를 살펴보면 그림 2에서와 같이 1994년까지 38.1%를 차지하던 토목건설이 2001년에 19%로 감소하고 같은 기간에 건축은 41.1%에서 16.5%로 감소하였다.

1995년부터 플랜트 건설 비중이 상대적으로 증가하고 있는 것은 고 유가의 지속으로 중동에서의 석유, 가스 관련 플랜트 건설공사가 증가했기 때문이다. 그 결과 2001년 9월 15일 현재 해외건설수주 US\$ 25.73억 중 플랜트 건설이 전체의 62.8%인 US\$ 16.15억을 차지하고 있다.

플랜트 건설비중이 최근 들어 지속적으로 증가하는 이유로 EPC(Engineering Procurement Construction) 조건의 플랜트 건설방식이 더욱 복잡하고 첨단화된 업무수행을 요하기 때문이다. 이에 따라 일정규모 이상의 전문가를 상시 보유해야 하는 등 조직관리상의 번거로움 때문에 선진국에게는 부담이 되고 있는 반면에, 후진국들에게는 수행 자체를 어렵게 만들고 있다.

해외건설에서 건축의 비중이 감소된 이유는 건축프로젝트가 주로 민간사업으로써 금융동원을 전제로 하는 경우가 많고 특히 현지업자들의 능력이 제고되면서 현지화 하는 경향이 늘어나고 있기 때문이다. 한편 토목분야는 공사의 어려움과 장비동원의 한계로 인해서 아직 현지업자들이 수행할 수 없는 공종이 있기 마련이고, 국제 금융기관의 재정 지원이나 정부조달협정에 의해 해외공사로의 발주가 권고되는 경우가 많기 때문에 당분간 일정수준을 유지할 것으로 예상된다.

3.2. 한국 해외건설의 빛과 그림자

한국은 국내건설에서 쌓은 국가 인프라 및 플랜트 설계와 시공경험을 기반으로 세계 규모의 대형 프로젝트를 LSTK(Lump-Sum Turnkey) 또는 EPC로 책임 수행함으로써 글로벌 수준의 해외건설 수행파트너로서 성장했다. 무엇보다 한국의 건설인들은 해외건설에서 원도급을 고집하는 대담성을 보여주었다. 건설 공학인들은 국내에서 낯은

공학지식과 경험을 유감없이 발휘해서 기술적으로 완벽하게 공사를 수행하였으며, 그 과정에서 외부로부터의 기술 및 기법을 신속하게 소화 및 발전시켜 왔다. 또한 해외건설은 풍부한 지식자원을 바탕으로 하는 건설 수출로 부가가치를 창출하고, 건설활동을 통하여 글로벌 협력을 확대하면서 국가위상을 제고하는 등의 역할을 해왔다.

그러나 최근 들어 한국의 해외건설은 수주 부진으로 인해서 해외건설시장에서 점유율이 계속 하락하고 있다. 1998년까지도 4%대를 유지하던 한국의 해외건설 시장 점유율은 1999년에는 2.3%로 급락하였다. 2000년 들어 3.1%로 다소 회복하였으나, 이는 여전히 1998년 수준에도 미치지 못하는 수치이다.

한국의 해외건설은 지난 35년 간의 그 화려한 이력에도 불구하고 최근 사업에 대한 확신의 부족, 시장확대의 어려움, 생산성의 한계, 리스크를 보상할 수 있는 수단의 부족, 누적된 분쟁과 미결 등으로 인해서 많은 건설회사들이 해외사업에 대해서 관망적이거나 부정적인 입장을 취하고 있는 실정이다. 현재 한국의 해외건설은 기술력을 앞세운 미국, 유럽 등지의 선진 건설업체와 중급 기술과 값싼 노동력을 앞세운 중국 등 후발주자 사이에서 경쟁력에 위협을 받고 있는 실정이다. 특히 해외 건설시장에서 중국의 약진은 한국에게 큰 위협이 되고 있다.

그간 한국의 건설업을 선도하고 모든 건설회사들이 당연한 모범으로 삼아 배워야하는 대표 회사들이 이러저러한 이유로 어려움에 처해있는 오늘의 상황을 보면 한 편으로 안타깝기까지 하다. 건설업이 발전하는 과정에서 필연적으로 도입한 엔지니어링, R&D, CM/PM, 사무 자동화 등을 통해서 기업이 기대했던 만큼의 실질적인 효과를 실현하지 못하고, 오히려 비용으로 인식하는 경우가 많은 현실 또한 한국 건설업의 한 모습이기도 하다.

3.3 해외건설의 한국적 의미

한국의 입장에서 볼 때, 해외건설은 매우 중요한 의미가 있다. 건설을 통한 수출 외에도 한국이 보여준 국제 수준의 건설 잠재력과 입증된 실적의 효과 활용, 관련산업의 발전 유도, 국내시장의 한계 극복, 우수한 건설공학인과 풍부한 건설지식자원을 생산과 수출에 연계 그리고 건설업을 통한 국민적 세계화의 전개 등 그 가능성과 필요성 면에서 한국의 해외건설은 그 의미와 가치가 매우 높다.

4. 해외건설시장의 모습

4.1 수요자의 모습

해외건설시장에서 수요자 또는 발주자의 기능과 역할은 국내의 경우와 비교해서 많이 다르게 변해왔다. 수요자의 모습으로는 글로벌화와 민영화의 지속적인 진전이다. 이 과정에서 수요자의 상업주의 지향이 강화되고 건설업자와의 수평적 관계가 더욱 활성화되고 있으며, 건설시장에서 과거

에 비해 현저한 가격파괴, 질차파괴, 조건파괴 등이 나타나고 있다. 특히 글로벌 프로젝트에서는 계약을 실현하는 과정에서 건설업자와 긴밀히 협조하면서도 일단 계약을 이행치 못하면 곧 바로 계약조건을 집행하는 냉정한 관계로 돌변한다.

수요자는 사업지역을 세계규모로 광역화하고 사업영역도 계열화하고 있다. 세계적인 민영화 경향에 힘입어서 국제적인 글로벌 라이프인프라 상인(석유, 가스, 전력, 통신, 물)들이 국경을 넘어서 그 영역을 확대하고 있으며, 그 과정에서 글로벌 아웃소싱이 일반화되고 있다.

건설업자에 대한 요구도 프로젝트 파이낸싱, 전문화된 프로젝트 관리방식과 계약방식, VE 등 다양화하고 있다. 민영화 사업의 특성상 구축물의 성능과 공기가 최우선 요소로 등장하고 있으며, 건설수행에 있어서도 품질, 안전, 환경, 투명성을 발주자 자신들의 것으로 생각하는 경향이 있다. 이와 같이 수요자는 다양한 종류의 새로운 건설수요와 수행방식을 창출하고 있다. 특히 수요자는 프로젝트의 계획, 건설, 운영 등 전 과정을 자신의 전략과 정책을 실현하는 전문적인 활동의 일부로 인식하고 수행함으로써 건설사업의 추진과 관리 측면에서 그 능력과 위상을 현저하게 제고시켰다.

4.2 공급자의 모습

지난 세기 후반을 특징짓는 응용기술의 평준화 현상과 자국의 건설회사를 우대하는 정책적 배려에 힘입어서 현지업자의 해외건설 참여가 용이하여 시장에서의 약진이 현저해지고 있다. 또한 제품, 서비스, 정보 측면에서도 경쟁이 치열하다.

건설 수요자의 동향에 대해서 공급자 역시 다양한 면에서 대응하고 있다. 약화되는 노동생산성을 보완하기 위해 자동화공법을 개발하거나, 발전된 건설관리기법을 도입하고 있다. 한편 제품과 서비스를 국제 표준화하고, 기술과 자재에 첨단기술을 접목하는 등의 노력을 기울이고 있다. 공급자는 현지업자와 조인트 벤처를 통해 현지화를 시도하는 한편 기술, 관리, 경영에서 차별화를 위한 노력을 강화하고 있다. 나아가 리모델링, 부동산투자신탁, 랜드뱅크 등 새로운 사업을 개발하고 B.O.T, 기획제안, GMP, M&A, J/V, 프랜차이즈와 같은 새로운 사업모델과 수행방식을 도입하고 있다. 기술집약효과를 제고하거나, web-construction 또는 지식경영을 강화하는 등 공급자의 차별화 노력은 결국 건설시장을 기술난이도에 따라서 계층화하는 경향을 낳고 있다.

4.3 경쟁요소의 모습

기업의 인적자본, 지식, 소프트웨어서비스, 글로벌 자원동원력, 역동적 경영시스템 등 해외건설시장에서 경쟁요소가 변화하고 있다. 전문적인 프로젝트 관리능력, 기업의 대외 신뢰도, 금융우선 능력 등이 중요한 경쟁수단이 되며 신뢰, 성실, 신의와 같은 기업의 평판과 관련된 것 또한 외면할

수 없는 전략요소로 등장하고 있다. 글로벌 최고경영자를 대상으로 연구한 자료에 의하면 기업의 총괄시스템 속에 내재된 전문성과 지식, 그리고 순수기술보다는 노하우나 경험지식을 중요한 경쟁요소로 지목하고 있다. 세계 경제의 글로벌화와 정보, 통신기술의 발전, 금융과 자본시장의 변화, 제품과 서비스의 국제 표준화 및 환경이슈의 글로벌화 등 건설업의 경쟁요소는 앞으로 더욱 현저하게 변할 것으로 예상된다.

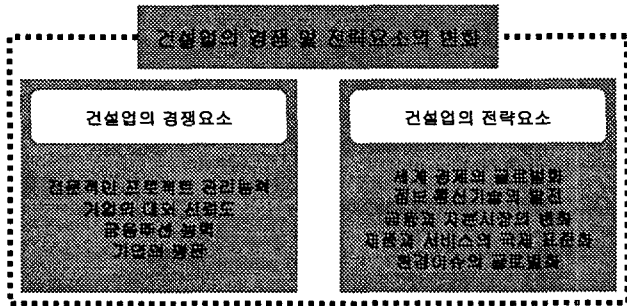


그림 3. 건설업의 경쟁 및 전략요소의 변화

5. 글로벌 건설경영

5.1 해외건설업의 특성

해외건설은 상이한 시간, 공간 및 사회여건 하에서 속지성과 글로벌여건을 동시에 충족시키면서 수행하는 건설생산활동이다. 해외건설은 공급자와 수요자간에 국적이 다르고 프로젝트의 수행과정이 다르다. 프로젝트, 수요자, 사업관리자 또는 재원공급원에 따라서 경쟁방식, 생산방식, 관리방식 등 생산시스템과 사업관행 간에 큰 차이가 있는 점 역시 해외건설의 한 특징이다.

해외건설은 지역별로 발주되는 사업의 규모와 종류가 수시로 변하기 때문에 기업이 추구하는 사업과 지역 포트폴리오 역시 크게 변하는 특성이 있다. 이 변동은 국가별 정치, 경제, 사회상황, 해외건설 비중을 축소하려는 각국의 노력, 한국의 국내사정에 따른 신뢰도에도 영향을 받는다.

5.2 해외건설의 리스크

해외건설은 글로벌 규모의 경쟁과 협력 그리고 글로벌 보편 타당성을 추구하지만 현실적으로는 불공정한 상황에서 수행해야 하는 경우가 많이 있다. 현지업자를 우대하고 일정규모 이상의 현지화를 의무화하는 입찰조건, 불합리한 지불조건과 보증요건, 분쟁 및 클레임 조정의 불평등 사례 등 해외건설에서 불공정 사례는 흔하다. 예컨대 계약에서 그 보상방법이 명시된 특별위험 또는 예외적 위험이 현실화되어도 이러저러한 핑계로 보상받지 못하는 사정은 내포적 사례에 속한다. 결국 해외건설은 시작에서부터 청산까지 전 과정에 걸친 철저한 리스크 관리가 요구된다. 특히

예측하기 어려운 환율변동, 그리고 세법이나 국가정책의 변동은 민감한 관리요소에 속한다.

해외건설에서 기대했던 수익을 실현하지 못하고 고전하는 데는 여러 가지 내부사정이 있지만, 몇 가지의 사례를 종합해 보면 투자사업에 대한 이해와 판단의 부족, 잘못된 파트너링, 조직과 직원의 자질 부족, 프로젝트구조에 대한 이해 부족 등이 있다. 그 외에도 기업의 국제 신뢰성 상실과 자국에 진출한 외국 건설업자에 대한 보상요구에 적절히 대응치 못하는 경우 등 해외건설에서 당면하는 리스크요소는 다양하다.

5.3 글로벌 건설경영전략

전 세계를 상대로 그리고 다양한 건설사업을 발굴하고 추진하기 위해서 경영자가 세계건설시장에서 해외건설이 생성되는 과정과 그 동향에 주목하는 것은 매우 중요하다. 사업주가 프로젝트를 해외건설로 발주하는 것은 자체능력으로 프로젝트를 건설 할 수 없는 경우, 외부로부터 금융을 지원 받는 경우, 기술 과 기자재 또는 생산능력이 부족한 경우, 글로벌기업의 진출로 자체 수요가 발생하는 경우, 협력적 건설의 필요가 있는 경우, 기타 정치적 목적 등 그 배경은 다양하다.

해외건설에 관한 정보를 추적 및 수주하고 사업효과를 실현하는 과정은 국내의 그것과 비교해서 더욱 조직적이고 치밀해야 한다. 추적-수주-생산-효과 실현을 위해 현업에서 시도한 일련의 수행단계를 열거하면 다음의 그림 4와 같다.



그림 4. 해외건설의 수행단계

제 1단계: 프로젝트 발굴 및 참여기회 확보

프로젝트의 생성원리, 해외건설의 불가피성, 프로젝트와 관련된 국가목표, 국내·외 글로벌사업가들의 정보, 기타 해당지역과 국가의 능력(기술, 재원, 자원) 그리고 정치·경제·사회·문화적 갈등을 분석하는 노력을 통해서 다수의 프로젝트를 발굴하고 참여기회를 확보할 수 있다. 국가별로 프로젝트의 상위계획 및 관련 프로젝트 관련성을 분석해서 시급성과 필연성에 관한 정보를 수집하고 분석하는 소위 글로벌 정보시스템이 효과적이다.

제 2단계: 프로젝트 획득

글로벌규모의 자원동원력, 비교우위의 경쟁요소, 정보와 커넥션 등 가격·비가격 면에서 경쟁력을 강화하는 글로벌

사업네트워크가 요구된다. 접근을 시도할 가치가 있다는 판단이 바로 프로젝트개발의 시작이기 때문이다. 프로젝트의 필연성과 시급성, 프로젝트를 추진하는 직접적 또는 부수적 목적, 사업주의 당사에 대한 신뢰도 등에 관해서 정보를 수집하고 분석하는 것이 중요하다.

제 3단계: 영업효과의 실현

해외건설에서 영업효과를 실현하기 위해서 다양한 업무가 동원된다. 효과지향영업, 글로벌 프로젝트 수행력, 리스크 관리와 청산관리 등을 수행하는 단호하고 명확한 시스템이 요구된다. 나아가 계약서와 기술도서에 대한 철저한 검토, 광범위한 현지화 등 다양한 노력이 필요하다.

1) 사업개발 전략

발주처의 프로젝트 수행구조, 수행방식, 적용기준, 분쟁처리, 청산방식 등은 중요한 사업평가요소이다. 재원과 재원동원방식, 계약당사자, 사업관리자, 사업관리방식, 경쟁방식과 계약구조 등 프로젝트에 관한 요소들이 글로벌 방식인가 아니면, 로컬 방식인가는 실제 상황에서 매우 중요한 포인트이다. 건설산업의 속지성에 따른 제약 때문에 글로벌 방식이 모든 면에서 계약자에게 유리한 경우가 많이 있기 때문이다. 한편 현지화 사업이나 투자사업의 경우는 사업구조나 수행방식보다 철저한 현지친화가 관건이다.

사업의 우선 순위와 시급성에 관한 정보는 상담에 중요한 영향을 미친다. 프로젝트와 관련된 국가 상위계획, 연관 프로젝트 계획, 정치적 이슈를 비롯해서 영향력이 있고 신뢰할 수 있는 협력자 또는 커넥션의 존재 그리고 당사에 대한 사업주의 인지도와 사업판행에 관한 정보는 중요한 사업판단 요소이다. 정치·경제·사회·문화적 배경 외에도 부패지수, 내부갈등, 국제적 위상 등 국가 신뢰도와 관련된 것들 역시 중요한 참고요소이다.

2) 사업수행 전략

해외건설은 일단 계약이 성립되면 계약서에 명시된 과업의 범위와 조건에 의거해서 진행해야 한다. 따라서 사업개발 시, 최소한 계약 전에 미심한 내용은 확실하게 규명해서 계약서에 반영해야 한다. 해외건설을 수행하면서 경영자로서 견지해 온 몇 가지 사업원칙을 예시하면 다음과 같다.

Expert in front

전문가를 앞세워라. 사업주들에게 건설은 영업전략을 추진하는 중간단계이기 때문에 건설업자가 건설행위만 고집하면 낭패를 보기 쉽다. 대부분의 분쟁도 그 배경을 살펴보면 이 같은 시각의 차이 때문인 경우가 많이 있다. 구축물의 건설과 설치는 물론 구축물 자체의 구조적 특징과 운영에 관해서 폭 넓은 지식과 경험을 지니고 있어서 사업진행을 사전에 예측하고 발주자와 수평적 입장에서 대화할 수 있는 능력을 지닌 전문가를 전면에 배치한다.

Learning professional in action

학습하는 경험자가 행동해라. 해외건설은 모든 것이 익숙하지 않은 상황 속에서 진행되기 때문에 짧은 시간에 경험을 통해서 스스로 터득하고 이를 사업 원칙과 조화시켜서 추진해야 한다. 해외사업자는 항상 연구하는 경험자가 되어야 한다.

Teaming enthusiasts

충직한 자를 모아라. 해외사업은 지역적인 제약 때문에 적시 적절한 상황 판단과 결정을 전적으로 현지 책임자에게 의존할 수밖에 없다. 사업의 기본을 지키는, 그래서 신뢰할 수 있는 충직한 사람이 요구되는 이유가 여기에 있다.

One - point support

프로젝트에 관한 일관지원체제를 구축하라. 일반적으로 현장 책임자는 한 사람인데 비해서 본사 조직은 복잡하게 구성되어 있다. 시간과 지리적 차이에 따른 상황에서 본사와 현장간에 일관지원체제를 구축 및 운영하는 일이 중요하다. 사업계획에 관해서 본사와 현장간에 항상 인식을 같이 할 수 있도록 사업정책을 단순 명료하게 견지하는 일 역시 중요하다.

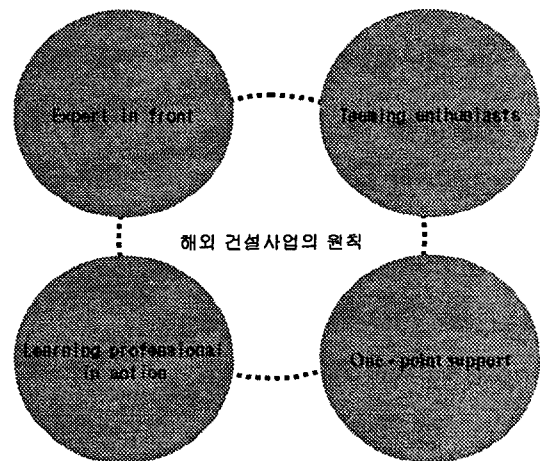


그림 5. 해외 건설사업의 원칙

5.4 글로벌 건설경영자의 역할

글로벌 경영자는 글로벌멤버로서의 신뢰성을 견지하여 수주성공률을 제고하고 사업의 수행과 수익성에 대한 확신을 갖는 것이 중요하다. 따라서 항상 국제 건설시장의 동향을 정확하게 파악하고, 그 상황에 충실히 대처해야 한다.

해외사업은 국내사업과 달리 시간, 공간, 문화가 다른 여건 속에서 이루어지는 사업이기 때문에 경영자는 항상 사업지역과 사업방식에 대한 논리체계를 구상하고, 모든 구성원이 인식을 같이 하도록 노력해야 한다. 폭넓은 사업커넥션, PM/CM과 같은 전문경영관리기법, 충실한 사업수행, 나아가 성공하는 사업논리, 경영의 일관성을 주관하는 역할, 모두가 참여하고 사랑 받는 신뢰받는 기업문화를 구축

하는 일 등 글로벌 경영자의 역할은 과거에 비해서 훨씬 복잡하고 다양하다.

해외건설은 최고경영자간의 대화가 절실한 사업이기 때문에 사업과 직·간접적인 관계에 있는 기업 또는 최고경영자와 지속적인 관계를 유지하는 것이 매우 중요하다. 대화와 설득을 효과적으로 전개하기 위해서 경영자로서 항상 견지해 온 몇 가지 논리를 예시하면 영업이익을 사업의 일차적 목적으로 견지한다는 점, 기업에 대한 입증된 신뢰와 평판을 중시하고 있다는 점, 기업 간에 호혜적 협력을 환영하는 점 등이 있다. 영업이익을 견지하기 위해서 기업은 우수한 금융동원력, 보증력, 재무건전성 등을 제시할 수 있어야 한다. 기업에 대한 신뢰와 평판을 제고하기 위해서 우수한 사업수행 능력을 바탕으로 실적을 쌓아서 이미지를 제고해야 한다. 국제사회에서 기업 간에 어쩔 수 없이 경쟁하지만 항상 시장에서 호혜적 협력의 길이 열려있음을 강조하는 것 역시 중요하다.

글로벌 최고경영자로서 항상 견지하는 행동요소는 첫째, 끊임없는 관찰을 들 수 있다. 관찰은 국제사회에서 진행되고 있는 제반 동향을 실시간으로 인식하는 것을 뜻한다. 둘째, 끊임없는 대화와 교류로 얻는 상위 정보를 기회로 구체화할 수 있도록 시스템을 구축하고 셋째, 지속적인 학습을 통해서 글로벌 동향을 프로젝트의 개발과 수행과정에서 효과로 전환시킬 수 있어야 한다. 결국 경영은 변화와 대응의 관계를 조율하는 창조적 활동이며 경영자는 그 지휘자로서 철저한 논객이 되어야 함을 의미한다. 국내와 해외에서 동시에 신뢰받는 유능한 글로벌경영자의 존재가 해외건설사업의 성공 포인트이다.

6. 결론

한국의 건설산업이 당면한 과제들을 해소하고 생존, 지속, 그리고 성장의 길로 가기 위해서 대처해야 하는 많은 구조적 과제들이 있지만 특히 해외건설은 기업 경영자를 중심으로 하는 경영시스템을 혁신적으로 개선해야 한다. 오늘날 세계화 속에서 살아가는 글로벌 경영자의 고민은 보편 타당한 틀 속에서 예외적 역량을 발휘해야하는 데 있다. 보편 타당한 글로벌 틀을 만드는 것도 어려울 뿐 더러, 그 속에서 예외적 역량을 발휘하기는 더욱 어렵기 때문이다.

건설사업은 고집스러운 기업가 정신과 전업형 경영을 필요로 한다. 건설사업에 관한 논리가 명쾌하고 건설정신에 철저한, 그래서 국가 건설산업의 미래를 이끌어 나아갈 글로벌 건설기업가정신이 절실하다.

참고문헌

1. Columbia University, Survey of 1,500 Senior Executives in 20 Countries, Columbia University, 1989
2. Barry Howard Minkin, Future in Sight, 1997
3. Fred Moavenzadeh, A Strategic Response to a Changing Engineering and Construction Market, 1989
4. 김보원, 글로벌생산경영론, KAIST테크노경영대학원, 1998

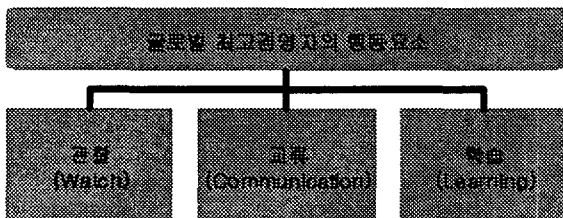


그림 6. 글로벌 최고경영자의 행동요소

Abstract

Foreign construction requires the globalization of management structure and role execution as a global manager. Therefore, this paper prospects the light and shadow of Korea construction business with the consideration about the foreign construction market and Korea's foreign construction. This paper interprets meaning about the foreign construction and analyzes the distinction, strategy, and competitive factor of foreign construction business. On the basis of interpretation and analysis, this paper suggests the innovative change of the domestic construction business manager and management system.

Keywords : Globalization, Management Structure, Global Construction Business Management