

# 조선 시설투자의 계획과 집행에 관한 사례연구

우성진\* · 박주철\* · 고동찬\* · 윤성태\*\*

\* 울산대학교 산업공학과

\*\* 현대중공업 조선사업기획부

## Abstract

조선산업은 그 특성상 많은 시설과 인원을 요구하고 산출물인 선박의 건조를 위해서는 대형의 설비가 필요하게 된다. 본 연구의 대상 조선소에서는 10여년 전부터 시설투자에 대한 관심을 가지고 관리를 하여 왔으나 과거로부터 이루어진 절차와 조선 시황의 변동에 따른 수주 물량의 변동이나 생산공정에서의 생산능력과악과 공정간의 능력 Balance를 반영하지 못하고 있는 것이 현실이다.

본 연구에서는 시설투자의 계획과 집행의 절차에 대해서 검토하고 해당 부분의 개선점을 찾으려고 하며 관리 절차의 주관리 대상인 품의서의 효과 파악 방법의 실태와 문제점을 파악하여 이에 근거하여 품의서 분석결과와 개선방향을 제시하고자 하는 것이다. 본 연구의 대상 조선소의 경우에 시설투자의 계획, 집행과 사후관리의 세 부분으로 나누어서 운영되고 있다. 본 연구에서는 시설투자 계획과 집행 부문에 대해서 중점적으로 접근하고자 한다.

현행 시설투자 계획부문은 전체적으로 시설투자 확정을 위한 명시적인 절차가 없는 상태이다. 단순히 주관부서의 발의에 의하여 현업부서에 시설투자 제안서를 작성하고 기술 주관부서의 심의로 연간 계획이 수립되는 형태이다. 이러한 절차의 불명확성으로 인하여 투자 제안을 위한 준비기간 및 심의를 위한 평가기간이 부족하며 실제적인 주관부서의 참여기능이 미약하며 이에 따라 사전 심의 및 우선순위 설정에 대한 기준은 불명확하다. 계획부문의 개선방향은 전반적으로 Top-Down 형태의 방식으로 진행되는 것으로서 먼저 관리절차의 명시적인 기준의 정립과 함께 시설투자 대상안에 대한 종합조정 기능을 추가하고 주관부서의 참여를 보다 확대해서 사업계획의 일환으로 시설투자가 이루어지게 하는 것이다.

현행 시설투자 집행부문은 시설투자 계획부문에서 정해진 대상 시설투자 품의서를 대상으로 집행이 이루어지게 되며 해당 조선소의 전사적인 심의위원회가 건별 타당성 평가를 거쳐서 최종시설투자가

이루어는 것이다. 집행부문의 절차상의 문제점으로는 품의서 관리의 미비와 시간이 과다하게 소요되고 있다. 이에 대한 개선방향으로는 자체 평가를 위한 자료를 도입하여 시설투자 주관부서의 기능을 강화하는 한편 절차를 간소화하여 시간 과다를 해소하고 사후관리를 위해서 효과, 예산과 비용을 등록하기 위하여 자체 관리 번호를 부여하도록 하는 것이다.

연구 대상 조선소의 경우에 시설투자 효과의 파악을 위해서 시설투자 품의서 양식을 사용하여 체계적으로 작성/관리를 한다. 시설투자 품의서를 분석하여 보면 해당 조선소의 시설투자 현황을 보다 자세히 알 수 있게 되는 데 해당 조선소의 효과파악의 문제점은 다음과 같은 몇 가지로 나타난다. 투자 분석의 절차와 기법이 정립되어 있지 않고, 효과로 볼 수 없는 것이 기록되어져 상정되어지며 산출근거의 미약성과 비용에 대한 언급이 없는 것이다. 따라서 효과로 인정할 수 있는 것만을 몇 가지의 형태로 분류를 하여 개선점을 도출하고자 한다. 효과 형태별 분석을 통하여 기대될 수 있는 것으로는 동일한 효과지표를 제공하여 시설투자 대상의 객관적인 선정이 가능하다는 것이라고 할 수 있다.

본 연구에서는 이상과 같은 관점에서 조선 시설투자의 심의 과정과 시설투자의 문제들을 언급하였으며 나름대로 개선점을 제시하여 보았다. 이러한 개선 방향의 효과로는 다음과 같은 것이 기대된다. 동일한 효과지표에 따라서 투자의 우선순위 결정에 대한 기초 자료들의 산정이 용이하기 때문에 의사결정자가 용이하게 그 순위를 정할 수 있게 되며, 시설투자 과정의 유형별 효과 분석은 자본과 정책상의 요인들을 동시에 고려하여 심의 과정의 투명성을 높일 수 있게 된다. 궁극적으로는 대상 조선소의 시설투자를 현실화시키고 현재의 생산환경에 적합하도록 하는 데 일조를 할것으로 기대된다.