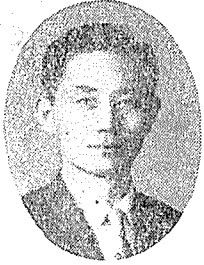


빌딩의 경영 관리



한국 건물 관리협회 이사장

한국공장건설연구소 소장

기술사 {생산관리} 신 정 철
{공장건설}

시대의 요청에 따라서 큰 빌딩들이 나날이 증가하여 가고 있음에도 불구하고 빌딩의 효율적인 경영관리에 대하여서는 별다른 관심을 갖고 있지 않다가 막상 실무가 나타났을 때에 여러가지 어려움을 겪는 현상임으로 이와같은 분들에게 도움이 되도록 이 글을 쓴다.

빌딩의 경영관리 목표

제조업이나 서비스업의 경영관리 목표가 수익의 증대를 위함에 있는 것에 대하여 빌딩의 경영관리목표는 빌딩의 수명을 길게하는 활동과 아울러서 수익의 증대를 추구한다.

빌딩의 수명을 길게하기 위한 활동에는 본원적인 일과 관리업무가 있다. 본원적인 일이란 설계단계에서 이미 빌딩의 사용목적에 부합할 설계는 물론이러니와 관리면의 일들까지를 고려에 넣어서 설계를 하고, 빌딩건설때에 관리상의 문제점들이 고려된 시공이어야 하고, 더 나아가서는 앞으로 나타날 산업구조의 성장 내지는 변화에 대비한 활용의 적응력까지를 고찰에 넣은 필요치수로 설계되어 있어야만 한다는 것이다.

그런데 여러가지 사회적인 요소도 복합해서 그렇기야 하지만 이와같은 생각이 반영된 건물 설계가 드물고 재래의 관념과 경험위주의 설계만이 되풀이되는 것도 안타깝는데 이에 대하여 시공하는 실무자들이 이렇듯 저렇듯 사건으로서 자신들의 시공경험으로 공사를 진행하여 건물이 완성되었을 때에는 외모는 그럴사하게 풍채가 당당해 보이면서도 어려운 문제들을 많이 내포하고 있는 건물로 탄생되는 것은 국가나 사회적인 견지로서도 심히 서운한 현실이다. 이와같은 형편

으로서의 건물의 수명을 길게한다는 것은 어느 정도까지는 가능하겠거니와 바라는 바와는 거리가 멀게 될 것이요 빨리 노후하여서 결과로 저질 건물로 대접받게 되고만다. 이를 해결하기 위하여서는 많은 경험을 쌓은 제조업체들이 공장을 이설이나 신규로 건설할 때에는 경영관리를 알고 공학에 소양이 있는 자로 건설총책임을 맡고 일을 진행하도록 추진하고 있는데에서 배울바가 많다. 그저 막연히 공학적인 지식과 경험만을 갖은 분을 믿고 일을 하다가 보면 이것이 막히고 저티 엉켜서 심한 고뇌에 빠져 지쳐가지고서는 당초의 계획은 꿈으로 살아지고 「아이고 하는 수 없구나, 이지역의 기술실력은 이것 밖에는 되지 않는가보구나」 라고 자포자기가 되는 빌딩주가 많았는데, 앞으로는 이와같은 일이 줄어지도록 서로가 계몽하여야 하겠다.

빌딩을 경영관리 목표로 합치하게 건설하였던지 그렇지 안하였던지간에 정상시의 유지를 예방 보전하면 건물본원적인 수명이상으로써는 수명을 새로히 연장할 수는 없지만 적어도 건설한 그날부터 경제성이 없어서 철거할 때까지 항상 싱싱한 새건물처럼 유지할 수 있을 뿐만 아니라 건물 제 수명을 유지할 수 있다. 그런데 서울이나 부산에 건설한 거의 모든 건물이 너댓살만 되면 외벽이 우중충해져서 보기에 밝아 보이니 심히 안타까운 노릇이다.

흔히 많은 사람들이 무슨 일을 하려고 하면 돈 타령부터 먼저 내 거는데 이것은 크게 잘못이다. 사업을 이트키는 힘은 돈이다. 그러나 사업의 성패를 가늠하는 것은 그 사업체의 관리능력 즉 사립이다.

건물의 수명과 관련하여 빌딩에 근무하는 종업원들의 근무태도를 한번 보자. 많은 종업원들이 시간이 없어서 일을 할 수 없다. 바쁘다 등등 말하지마는 하도 많은 시간을 건물내 구석진 어느 곳에서 장구나 바둑 또는 카드놀이 등속을 근무시간중에 버젓이 하고 있음을 본다. 그러하면 서도 퇴근 시간후에 또 무엇인가 열심히 일을 하는척 생색낸 내는 짓을 하고 있음을 볼 때에 심히 불쾌해진다. 또한 사실이 어떠한 때에는 몇가지 일들이 한꺼번에 폭주하여 처리에 쫓겨가고 있는 안타까움이 없는 것도 아니다. 그렇다면 이와같은 근무가 왜 나타나는가? 종업원이 일에 대하여 모르기 때문이다. 무엇이 빌딩관리의 근무인지 어떻게 해야할지를 모르기 때문에 그냥 그런대로 출근시간이 되면 빌딩에 나오고 밤이 되어서 종역진이 퇴근하고 나면 따라나가고 이와같은 생활을 몇개월 동안 되풀이 하다보면 그것을 근무로 알고 뜻된 타성에 젖어 버린다.

여기에서 우리가 이와같은 현상을 종업원을 탓해서는 안된다. 물론 종업원이 스스로 무슨 일을 어떻게 할 것인가를 잘 알아서 척척 처리하여 나아갈만한 능력만 지녔다면 더 바랄바가 없겠지마는 그것은 경영의 원리상 있기 힘들다. 경영자는 일을 주고 관리자는 일을 할 수 있도록 주선하여 종업원은 이에 따라서 일을 하는 것이다. 막연히 일을 잘하라 잘 하라 한들 무슨 일을 어떻게 하는 것이 잘하는 것인가를 모를 동안은 잘 할 수 없는 것이다. 다만 경영자가 원하는 바가 무엇인가를 알아서 그때 그때 빨리 잘 끝까지 처리해 버리는 것을 잘하는 것으로 착각한다. 그러다보니깐 어떠한 때에는 많은 일이 밀채이고 어떠한 때에는 할 일이 없어서 근무시간을 허송하게 되고 그것을 아무런 잘못도 아닌양 받아드리고 있다. 이와같은 옳바르지 못한 근무습관을 없애기 위하여서는 일에 있어서 시간요소를 잘 알아야만 한다. 그리하여 1주일에 월요일에는 무슨일 무슨일을 하고, 그리하여 화, 수, 목, 금, 토요일에 할 각 일들을 배부하고, 하루 근무시간중, 오전 중에는 무슨 일을 하고 점심시간전후에는 무슨 일을 하며 오후에는 무슨 일을 한다고 정확히 두면 종업원 각자는 무슨 요일 몇

시에는 무슨 일을 해야한다는 것이 정해있고 그 일들을 예정대로 잘 수행하여 간다며는 결코 근무시간중에 흥뻗거릴 여가도 없을 것이요, 일이 폭주하여 고생스러운 일도 나타나지 않을 것이며 결과로는 건물이 제수명이상으로 싱싱한 새 맛을 지니는 건물로 보전된다.

이렇게 근무를 하되 건물의 유지업무는 항상 예방보전 되어야 한다. 예방보전이란 건물설비가 고장이나 사고가 나지 않도록 사전에 관리하는 것이다. 흔히 우둔한 사람들은 어떻게 예방보전이 가능하며, 설명 가능하다 손치더라도 사후보전보다 비용이 훨씬 많이 들지 않겠는가 차라리 사후보전하는 것이 편하고 간단할것 같다고 말하는데 예방보전은 가장 많은 비용을 절감하는 방법이며 건물의 수명을 길게하는 바른 길임을 알려드리고 싶다. 여기에서 잠깐 예방보전을 어떻게 할 것인가에 대하여 설명을 가하려다.

건물이나 기계 전기 설비는 모두가 다 정해진 자리에 고정하여 배치되어 있다. 이 고정하여 배치된 건물이나 설비류를 운전하고 다루는 사람은 전 건물을 뛰어 다니며 이일 저일을 보아야만 할 입장인데, 설비류는 조금도 쉽없이 운전되었다가 쉬었다가 하다가 어느 찰나에 고장 또는 사고가 난다. 이와같은 사고나 고장이 나지 않도록 할러머는 아무리 늦더라도 그와 같은 사고나 고장이 날 그 직전까지는 미연 방지되었어야 한다.

이와같은 미연 방지가 이루어지기 위하여서는 빌딩관리부서에 근무하는 관리직원이 책상에 앉아서도 전건물내에 있는 설비의 현황을 한 눈으로 파악할 수 있고, 언제쯤은 무엇을 어떻게 손보아야 한다는 것을 알수만 있다며는, 그에 따라서 관리하던 어려운 문제는 발생조차 않을 수 있다. 이와같은 예방보전은 관심 여하가 그 성패를 정한다.

다음에 건물의 수명을 길게할 요소는 청결의 유지이다. 구조체 기계설비, 기타 모든 사항이 완전한 기능과 수명을 지니고 있다. 하더라도 청결이 결여하면 아지도 못하는 사이에 수명은 상실될 뿐만 아니라, 보는 사람들이 건물을 제대접을 해주지 않고 따라서 유지관리할 비용의 조달

원은 줄어서 결국에는 제수명을 보존못하는 건물로 되고만다.

이상 설명한 바로 알겠지마는 건물의 수명을 길게한다는 문제는 전부가 다 건물관리에 종사하는 근무자들에 의해서 좌우된다. 즉 건물의 수명은 근무자와 상관관계에 있다. 만일에 근무자가 흐리터분하며 기회만 있으면 전직을 하려는 자세로 적당히 시간만 때우는 근무를 할 때에는 건물의 수명은 굉장히 짧아진다. 따라서 근무자가 영구 근무가 보장될 수 있거나 어떠한 다른 방법으로 근무 건물과 불가분의 관련을 형성하여 둘 필요가 있다. 이를 위하여 건물관리 협회에서는 회원건물에서 퇴직하고 난 다음에 협회 직원으로서 일할 수 있는 기틀을 형성하여 가고 있는 중이다.

건물의 수명을 장구하게 하는 일을 열심히 수행할것도 중요 목포가 되겠지만 그 이상으로 중요한 것은 어떻게 수익을 증대하느냐 하는 과제이다.

수익을 높이는 데에는 두 가지 측면이 있다. 한 측면은 영업활동을 강화하여 수입을 많이 하는 것이요, 다른 일면은 관리를 합리화하여 비용을 절감함으로써 이윤을 높이는 방법이다. 이 두 가지는 수레의 두바퀴와도 같아서 깊은 상관관계에 있다. 그 상관성은 여기에서 설명하지 않기로 하고 영업활동강화와 비용절감에 대하여서만 설명하겠다.

이제 한국도 앉아서 장사할 수 있는 시기에 탈피해 가며 있는 중이다. 이제까지는 물품결핍으로 갖인 사람이 갖이고 있기에만 하면 고객이 찾아왔었는데 이제는 고객이 갖인 사람에게 찾아오도록 홍보하고 한 번 찾아 왔으면 마음이 안정되어 그 물품을 사도록 즉 건물일 경우에 입주하려고 찾아왔으면 다른 건물로 또 찾아가 보지 않고 그 건물에 입주 정착할 것을 의사결정하겠금 되어야만 할 때가 왔다. 이 점에서 우리 한국사람들은 너 나 할 것없이 모두가 다 자기 선전이라 할까 장사 솜씨가 부족하다. 건물의 갖이고 있는 우의성이타던가 편리함 입주했을 경우의 비용절감 등을 설명하려고 하지도 않고 그저 통명스럽게 묻는 말에나 대답할 정도이다. 그

리하여 우선 빈방이 너무나도 많이 오랫동안 지속된다. 흔히 지역이 합당치 못하여 임대가지 않는다. 입주가 되지 않는다고 말하는데, 일단 건물을 건설하여 놓은 다음이고 보면 당초의 계획과 목표를 관철하여야지 성적불량을 엉뚱한 곳으로 초점을 흐려서는 안된다. 가사 지역에 합당치 못한 건물로 건설하였다고 치자 그렇다 하더라도 그 지역에서 활용될 수 있는 요인은 많이 얼마든지 찾을 수 있다. 그것은 무시하고 다른 지역에서 많은 성과를 올리고 있는 용도로만 건물을 활용하려고 노력하다보면 큰 고생을 겪게 되고 말것이다. 여기에서 우리가 고찰할바는 본원적인 문제라고 좀 등떠러진 말로 여겨지겠지만 다음 몇가지 상황을 제조하여 볼 필요가 있다. 즉 시가에 알맞은 건물영업이 될 수 있는 땅값이었든가? 알맞은 금리로 건물건설자금을 조달하였든가, 시가에 상응한 건물품질인가를 만일에 이 세 가지 요인을 충분히 충족시키고 있다며는 공연히 사업부진을 탓할 것이 아니라. 입주한 분들로 하여금 기업경쟁력이 강화되도록 많은 지원을 마련하고, 강한 경영지도를 계속한다며는 다른 여건들이 떨어지는 면이 많더라도 빌딩영업은 성황을 이룰 수 있다. 누구나 다 실시하고 있는 영업활동에서 한발만 앞서면 다른 기업보다도 손쉬운 것이 건물영업이다. 수입증대를 보다 효율성 있게 추진하려면 경영계획과 자금계획이 마련되어야 한다. 빈방의 비율과 대손율을 정확히 예측 결정한 경영계획은 항상 여유있는 경영을 할 수 있게 만들어 준다. 이것 없이 일을 하다보면 항상 자금이 쓰들리고 어러움에 쪼쪼매는 빌딩관리로 되고만다. 자금조달에 대하여서는 왜 건설이 다 이루어졌는데 무슨 계획은 계획이냐고 생각하는 사람이 많겠지만 불요한 발생 지불이자를 최하로 줄이고 조속히 건설자금을 회수하기 위하여서는 자금계획이 중요하다.

아무리 좋은 수입이 생기더라도 지출비용이 과다하면 그 건물 경영은 무의미한 노력에 지나지 않는다. 우리는 건물경영을 통한 기업이윤을 증대하기 위하여서는 경비절감 활동을 허술히 보아서는 안된다.

흔히 경비절감이라고 하면 곧 노무비의 감소를 우선 먼저 생각하는 사람을 많이 보았다. 그러나 그것은 당치도 않은 생각이다. 경영자의 입장에서 보면 몸 하나가 움직여서 한달에 일정액을 받아가는 봉급생활자는 부러울법하고 그것이 순수입인양 보힐 것이나, 봉급자의 입장에서 보면, 월급은 받아가는 그날로 전액이 분산되고 생활을 유지하기 위하여서는 일정액이 요구되는데 직장에서 받는 월급은 그 몇 %밖에 되지 않으니 부족액을 벌기 위하여 이리저리 뛰고 힘겨운 과의 일을 찾게 마련이다. 그 결과는 빌딩관리업무에 소홀할 수 밖에 도리가 없어지고 따라서 필요없는 비용발생의 한가지 원인으로 되고 있다. 필자는 이점을 개선하기 위하여 근무와 활동을 침체하지 않도록 빌딩경영층에서 미리 근무 효율화 방안을 마련하고 생활급의 보수를 보장하며 근무시간중은 쉬는 사이 없이 받은바 직무에 충실하도록 관리하면 소요인이 감축되어 노무비도 절감될 것이지만 빌딩유지와 관리 및 운영의 제경비가 현저히 줄어들뿐만 아니라, 건물본체나 기기류의 고장 또는 수리개체가 발생치 안하여 총괄한 비용이 현저히 절감될 것을 상기시키고 싶다.

빌딩관리비용 절감에 대하여 또한 다른 면으로 관찰해 보자. 우리들은 여러가지 관리기술을 통하여 빌딩 한동 한동의 비용을 절감할수도 있고 또 어느정도 그 효과를 얻을수도 있을 것이나 우리들은 매개 빌딩의 활동만으로 끄치지 말고 여러 빌딩들이 협동했을 때의 효과가 대단함을 인식해야만 한다. 그 내용을 설명하면 다음과 같다. 많은 업무중 몇가지 예를 들어서 설명하여 보기로 하자.

건설한지 8,9개년이 넘은 빌딩은 지붕의 방수층에 약화하여 빗물이 샌다. 이를 빌딩 한동 한동 소유주별로 수리를 하려고 보면 한평당 몇천이 넘는 공사비를 필요로 할것이다. 그러나 만일에 전국에 걸쳐서 지붕을 수리할 빌딩들이 합심하여 수리용 재료를 구입하고 유능한 기술자를 선정하여 수리한다면 수리비 자체도 대단히 싸질뿐만 아니라 공사품질이 향상하여 재료가 지닌 수명까지는 재보수를 하지 안하여도 될 큰 덕을

입을 수 있다. 건물내 도장의 예를 들어보자. 도장업체는 도장업체대로 일을 얻으려고 각빌딩을 다니며 많은 시간과 비용을 낭비한다. 그리하여 겨우 일을 하나 얻으면 그 일을 얻기까지의 제경비를 가산한 공사비가 되기 때문에 사실상 공사비가 높아지고 일을 뜨든뜨든 하는데다가 일을 얻으려고 바치는 노력이 크기 때문에 도장기술도 자라나지 못하여 상대적으로 저질인 공사를 하게 된다. 그 결과는 도장공사의 퇴부리로 도장공사비가 낭비되고 건물품위를 더러트린다. 이와같은 낭비를 제거하기 위하여서 일정한 도장업체와 각빌딩이 순차로 도장공사를 하도록 사전에 대책을 가지고 있으면, 일진월보하는 도장품질에 값싼공사를 이룰 수 있다는 말이 된다.

이상 간단한 두 가지 예를 들었으나 펌프류, 전기기류, 엘리베이터, 에스카레이터, 파이프배관등등과 같은 빌딩설비류에 있어서 앞선 예에서와 같은 협업이 이루어진다면 건물수명은 현저하게 길어질 것이요, 비용 또한 대단히 절감될 수 있다.

사무용품, 일상용품, 소모품등속의 조달도 위의 설명을 응용했을 때 무시 못할 정도로 경비의 절감을 얻을 수 있다.

퇴풀이 말하는 바가 되지만은 일방으로는 수입을 증대하고 일방으로는 비용을 절감하면 자금형편은 윤택하여 빌딩관리는 소기의 성과를 건울 수 있게된다.

2. 빌딩 경영관리의 실무

직원이 근무를 잘하는 빌딩은 흥하고 무책임할 때는 어려워진다. 건물주가 근무방법을 알고 있으면 직원의 근무상황을 알 수 있으나 모르면 과연 근무를 잘 했는지 잘 못했는지를 식별할 수가 없다. 또 제 아무리 근무를 잘 하고져 강한 의욕을 지니고 있더라도 근무방법을 모르면 잘 할 수가 없다. 그래서 여기에서는 어떠한 근무가 잘 하는 근무인가를 좀 설명하겠다.

모든 직원은 아침에 출근할 때 제작기 출근하는 방향에서 건물의 이상을 살펴서 이상이 있으면 수위실에 알리고 사무실로 간다. 이상을 보고 받은 경비원은 즉시 메모한다. 건물내에 들

어간 직원은 통로나 엘리베이터내에 정상과 다른 점이 있으면 자기 자리에 가서 곧 경비실로 알린다. 근무시간중에도 사무실이나 변소나 통로의 정리정돈과 이상 유무를 살펴서 경비실에 알린다는 자세를 잊지 않고 근무한다.

수위는 출근할 때 주차장 근처와 위험물이나 인화질물 부근을 한 번 돌아 보고 수위 자리로 간다. 수위 자리에 가면 전직 수위로 부터 상황 설명을 구두로서 간단히 듣고 순회점검일지판을 들고서 곧장 최고층까지 직행한다.

이 때 엘리베이터를 이용한다면 우선 엘리베이터 내부의 이상 유무부터 하나 하나 체크하여 가면서 옥상으로 간다. 옥상부터 지붕위의 이상 유무를 확인하고, 빗물 배수구를 막을 비니투의 제거를 하고, 물탱크, 계단 복도, 변소, 비상계단등과 같은 공동용부문을 하나 하나 체크하면서 계단으로 걸어서 최하층까지 점검하고 이상 사항은 점검표에 기록한다. 점검이 끝나면 근무 정위치로 가서 이상한 곳은 전직자에게 질문하여 이상발생시점과 원인을 확인하고, 출근기록을 끝내고 수위근무를 인수인계한다. 전직수위는 순회점검일지판을 받아 들고 최하층까지 걸어내려 가서 이번에는 입주자 전용부문만을 한계층씩 사전에 정하여 둔 입주자측 건물점검자를 통하여 이상 유무를 확인하면서 최고층까지 올라간다. 이때에 확인된 이상 사항은 빠짐없이 기록한다. 최고층까지 점검이 끝나면 그대로 곧장 최하층 근무석까지 돌아와서 순회점검판을 다시 한번 상세히 훑어 보고, 당직인수 수위에게 인계하고 퇴근카드를 체크하고 근무를 인계한다. 이렇게 근무를 인계받은 당직 수위는 이상 개처를 건물, 기계, 전기, 내장별 근무자들에게 메모하여 전달한다. 이 이상 상황 메모를 통보받은 각 담당자들은 즉시 정상화한다. 이들은 또한 스스로 각자 맡은 전문분야별로 일정시간에 전건물을 순회점검하고 요일별 시간별 업무를 정하여 처리하여 간다. 이와같이 근무할 때에 전건물은 일이 나타나지 않는다. 언제 봐도 그날이 그날로 항상 말쑥하게 정리정돈 되어 있다. 그리하여 남들이 걸으로 보기에 항상 아무 일도 하지않고 노는것 같은 쉬운 근무를 하면서도 보람찬 근무

성과를 올린다.

사무실에 근무하는 분들도 사용하는 용어까지도 그 빌딩의 체취가 품기는 겸손하고 품위있는 품가짐을 갖는다. 의사 결정은 항상 선명하며 자세는 바르다. 근무 책상위에 자리도 뜻을 갖이게 하여 어느 누구이던지 그 책상에 놓여 있는 사무용지를 보면 기안중, 품의대기중, 결재중, 결재후 집행대기중, 집행중, 집행완료하여 서류보전부서 발송용이라는 것을 분류할 수 있도록 한다. 부하 상사할것 없이 지나는 길에 자신과 관계있는 서류는 체크 결재하여 다음 단계로 갖다 준다. 이미 결재가 나아있는 서류는 집행담당자에게로 넘긴다. 이와 같은 근무체제가 갖추어져 있으면 우선 생색을 내려는 파염치한 근무자가 없어진다. 따라서 직장내가 명랑하여진다. 사무직원도 일원이 대폭 감소된다. 그러나 이상 말한바와 같은 근무는 간단히 현체제에서 바로 얻어지는 것은 아니다. 일의 형성과정을 알고 있어야 하고 처리방법을 전사원이 알아야 하며, 업무용제 서식이 제정되고 그를 활용하여 근무와 책임을 아는 빌딩이 되어 있어야만 한다.

이상 말한 바가 말르는 간단 하지마는 실무는 쉬운 것이 아니다. 그러나 근무상에 체질화되어 있으면 아무 일도 아니고 극히 당연한 일상근무인 것이다. 그러하면 왜 이와 같은 효율적인 일상 근무가 이루어지지 않는가? 이를 기획하고 조직적으로 교육훈련하는 담당자가 없어서 남이 하는 것을 모방한 근무만이 전국에 널리 퍼져있기 때문이다. 또는 아주 훌륭한 근무를 하고 있는 특정 빌딩의 일하여가는 외형만을 피상적으로 단편적으로 조금씩 본것을 흉내내어 보려하니까 서툴게 되고만다. 그리하여 전체 일상근무는 침체되고 갑작스레 나타나는 상황조사가 있으면 값비싼 외부인사의 힘을 빌려야만 된다는 어처구니 없는 불합리가 연속한다. 이제는 몇년 전과 같이 집단 건설하여 놓으면 임대나 입주는 걱정없을 때는 지났다. 남보다 훌륭한 계획을 세워서 강한 실천으로 얻은 성과를 계속 평가하여 다시 계획에 재활용하는 경영 관리기법을 빌딩 업계에서도 추구하고 되었음을 빨리 깨달아야만 하게 되었다. 이는 곧 건물의 활용에 있어서 적응력을 배양하는 원천인 것이다.