"CEO에서 건설 CEO로 변신된 이후"

신 훈 금호건설(주)/대표이사

30여 년 동안 몸담고 있던 IT분야에서 그룹 CIO역할을 하다가 5년 전 갑자기 건설엔지니어링 회사의 대표이사를 맡으면서 전혀 새로운 인생을 살게 되었다.

처음엔 우선 건설 분야의 용어부터 낯설었고 CEO로써 갖추어야 할 관리능력(재무, 영업, 인사, 기술, 현장 관리 등)의 부족함 때문에 두렵기도 하였다.

다행히 몇군데 다른 업종의 시스템 부서 책임자로 근무하면서 얻은 경험은 큰 도움이 되었다.

건설사인 삼환기업에서 전산부서장을 4년동안 맡으면서 건설회사의 전부서 업무를 정보화하면서 얻은 업무지식과 현장경험 때문에 건설사의 메카니즘을 알게 된 경험이 있었고 한국신용평가의 CIO를 맡으면서 기업의 경영분석을 위한 재무제표에 대한 공부를 하게된 경험이 크게 도움이 되었다.

처음 부임하여 각 부서별 업무현황을 보고 받는데 우선 용어부터가 낯설어 무슨 내용인지 잘 이해가 안가는 부

약력 : • 71~82 대한항공 • 82~85 삼환기업 • 85~89 한국신용평가 • 90~98 아시아나항공 • 현재 금호건설(주) 대표이사

분이 많았다. 그래서 두 번째 날 기획담당임원에게 건설 용어 사전을 가져오게 하여 그 중 제일 많이 쓰이는 용어 200개만 골라 달라고 하여 그 단어들을 들여다보고 이해한 다음 보고를 받으니 대부분 알아들을 수 있었다.

업무 보고를 다 받고 회사 전체의 시스템이 매우 전근대적인 것을 알 수 있어 오래동안 몸에 배인 대로 각 업무에 대한 flow를 살피고 부서간 문제점, 전체 관리시스템, 기술 설계 관리 등 전반적인 업무 분석을 해보니 회사의 문제점들이 훤히 내다 보였다.

가장 우수한 기술사들 집단이 모인 엔지니어링회사가 일하는 방법이나 관리시스템은 매우 전근대적 방법으로 일하고 있었다. 비싼 P.C부터 시스템 기본은 다 갖추어져 있었으나 활용은 전혀 안되고 있었다.

일단 80여개 전 현장을 온라인으로 연결시키고 매일 현장소장들이 사장에게 주요업무보고를 직접 E-mail로 보고케 하였다. 주요 작업 공정, 발주처 수주정보, 특기 사항 등을 매일 보고케 하고 그 중 주요정보가 수주성공으로 연결될 때는 파격적 포상까지 하면서 정보보고의 중요성을 일깨워 주었고, 현장직원들에게 본사의 모든 진행사항을 게시판을 통해 알게 하여 소외감에서 벗어나게 하였고 현장직원들과 대화를 메일을 통해 일상화시켜 직원들과의 거리감을 좁혔다. 사장으로써 회사의 제일 시급한 문제는 수주영업이었다.

수주는 엔지니어링사의 특성상 사장이 일선에서 직접 뛰어다녀야 되는 일이 많았다. 그러나 회사 내에서 의사결정을 해야 할 일이 많아 돌아다닐 수가 없었다.

모든 결재를 전자결재화 시키고 나는 노트북을 들고 다니며 수시 결재를 하면서 수주활동을 겸할수 있었다. 이렇게 1년을 뛰어 다니다 1년 뒤 총무부에서 내 출장기록을 보니 비행기를 145번 타고 다녔고, 승용차 운행기록이 7,6000km를 뛰어 하루 평균 200km을 뛴 셈이었다. (택시기사가 하루 500km을 뛴다고 한다)

그 해 수주실적이 업계 13위에서 3위로 올라섰다. 역시 CEO의 가장 중요한 역할은 업무지식보다 솔선수범의 리더쉽, 경영효율을 늘릴 수 있는 합리적 관리방안구축, 직원들이 믿고 따라올 수 있는 덕목에 의한 지휘통솔력, 발주처나 고객들에 대한 신뢰감을 주는 것, 대외교섭책등이 있다. 여기에는 평상시 꾸준히 갈고 닦은 골프가 큰 도움이 되었다. (나의 핸디캡 7, 최저타69)

3년 후 그룹에서 본격적인 건설사인 매출이 1조에 가까운 시공사 CEO를 맡겼다. 작년에 IMF 경제위기를 겪으면서 제일 타격을 많이 받았던 것이 건설사들이어서 100대 건설사 중 40여개의 굴지의 건설 회사들이 넘어졌다. 새로운 회사를 맡아 진단을 해보니 우리 회사도 빈사상태 직전의 중환자 상태였다.

금융 부채가 8,500억이 넘고 이자율은 이 저금리시대에 평균 11.5%이며 떠안고 있는 부실자산이 5,700억원이 넘었다. 부채비율이 350%가 넘으니 신용상태가 안 좋아 일반 공공부분의 수주는 전혀 할 수 없었다. 1년간을 뼈를 깎는 구조조정을 단행하였고, 모든 분야에서 관리시스템 개혁과 경쟁력 강화를 위한 원가절감 운동을 대대적으로 벌렸다. 내가 전문 건설 분야 출신이 아니다 보니 토목, 건

축, 전기, 기계 등 어느 직종에 치우치지 않은 공평한 인사와 구조조정을 할 수 있었다.

임원 간부직원 승진 시에도 직원들에게 직접 E-mail로 추천케 하여 다면평가를 통한 결과대로 하여 발령을 내다보니 직원들의 불편이 없었다. 직원들과의 친밀한 대화와 사기진작을 위해 모든 직원 생일날 E-mail로 카드와 음악을 선사해 주고 그 대신 회사를 위한 제안을 한건씩 하게 하였다. 그 결과 1년에 300~500건의 좋은 제안이 쌓이게 되고 그것들이 회사의 업무개혁에 큰 뒷받침이 되었다.

각 현장에서의 정보를 KMS구축을 통해 공유케 하여 상호 기술개발을 촉진시키고 자재, 인력, 장비 공유를 효율적으로 하게 되었다. 부실자산을 과감하게 정리하여 4,000억 정도의 자산을 처분하였고 그룹차원의 과감한 외자유치를 통해 금년 7월을 기해 부채비율을 180%대까지 내리고 부채를 대폭 줄일 수 있었다. 이렇게 되면 후반기부터는 신용등급이 상향조정될 수 있고 그 힘을 뒷받침으로 금융기관의 이자율 하락과 공공부분의 입찰에 본격적으로 참여할 수 있게 될 것이다.

다행히 작년, 금년은 민간 주택부분의 활성화로 금년 전반기까지 2조 7천억원의 누적수주를 하여 창사이래 최대의 수주잔고를 갖게 되었고 대부분이 양질의 사업내용이어서 경영개선에 크게 도움이 되리라 본다. 이렇게 하여 5개년 중장기 계획에 의하면 매출액 10대 건설사로 발돋움하고 영업이익율 1위의 기업으로 성장하도록 계획되어 있다.

이 모든 경영혁신의 원동력은 그동안 IT업계에서 쌓은

치밀한 업무분석능력과 프로세스의 개선방향을 어떻게 할 것인가를 알고 직접진두지휘 할 수 있었던 배경이 큰 도움이 되었고 이제 어떤 분야를 맡아도 해 볼 수 있다는 자신감을 심어주었다.

그 덕분에 작년 각 신문사에서 나에 대한 특집기사를 다루어 준 것이 20여건이 넘어 가장 언론에 많이 오르는 CEO의 하나가 되기도 하였다. 앞으로 모든 분야에서 IT 업계 출신 CEO가 많이 배출되어 많은 활동을 할 수 있게 되기를 바라면서 나의 경험을 소개하는 기회로 소프트웨어 세계를 택했다.