

國際入札業務 効率化를 위한 프로젝트 팀 設計의 研究

尹 爾 鎬

第1章 序 論	第2節 能動的인 適應을 위한 프로젝트 팀의 活用
第2章 國際入札業務의 不確實性	第3節 프로젝트 팀의 運營과 매트릭스 組織
第1節 國際入札과 一般貿易業務 特性的 比較	第4章 <事例> - S綜合商社-
第2節 國際入札業務의 不確實性	第5章 結 論
第3章 國際入札業務處理 効率化 方案	參考文獻
第1節 國際入札의 不確實性에 대한 受動的인 適應	英文抄錄

第1章 序 論

入札은 賣買當事者의 한편이 복수인 경우에 행하여지며⁽¹⁾ 品名, 代金支給方法, 提出期日을 定하여 오퍼(offer)하는 方法을 말한다. 따라서 國際入札이란 多數國의 多數商社가 文書 또는 정보로 유리한 條件을 入札實施機關에 오퍼하는 것을 의미한다. 入札은 去來의 性格上 多數인 應札者가 競爭을 하므로 入札主催則이 유리하다. 그러나 國際入札의 一回去來量이 大規模이고 隨意契約에 의한 輸出을 할 수 있어 利潤幅의 減少를 어느 정도 상쇄할 수 있다. 또한 國際入札은 主로 產油國을 중심으로 하는 中東을 비롯하여 東남아시아, 아프리카 등 개발도상국의 經濟成長과 比例하여 급증하고 있어 美·日 一邊倒의 市場構造를 가진 韓國으로서는 新市場 開拓 또는 市場深化를 위한 戰略의 一方案이 될 수 있다.⁽²⁾

그런데 國際入札은 一般貿易 業務와 여러가지 면에서 相異한 特性을 가지고 있다. 이 特性을 밝히고 거기에 맞는 效率的인 業務處理 方法을 발견하고자 하는 것이 이 論文의 취지이다. 특히 國際入札業務를 效率的으로 處理하기 위해 프로젝트 팀이 活用되어야 하는 理論的 근거를 제시하고 프로젝트 팀의 運營은 企業全體의 目標에 기여하는 經營의 뒷받침이

筆者: 漢陽大學校 商經大學 講師

(1) 土耕輝生, 國際契約, 東京, 丸善株式會社, 昭和 46, p. 206.

(2) 大韓貿易振興公社, 國際入札實務, 1979, p. 9.

따라야 한다는 것을 실증하기 위하여 S企業의 國際入札業務 實際運營實態를 조사하여 合理的인 개선방안을 모색함으로써 프로젝트 팀의 경영에 관한 方法도 제시하고자 한다.

第 2 章 國際入札業務의 不確實性

第 1 節 國際入札과 一般貿易業務 特性的 比較

一般貿易去來方式과 國際入札을 業務 節次上으로 比較하면 다음과 같다.

一般貿易去來方式은 輸出商이 輸入商에게 自社의 信用度・取扱商品・營業經歷・去來勸誘狀(circular letter)을 보냄으로써 去來가 시작된다.⁽³⁾ 輸入商이 興味를 느끼면 價格・供給能力・船積時期・代金決済 등을 問議하는 問議書(inquiry)를 보내게 된다. 輸入商이 販賣의 條件을 제시하는 판매오퍼(selling offer)를 보내면 輸入商은 반대오퍼(counter offer)를 보내 모든 조건이 타당하다고 생각되면 契約을 맺게 된다.

이에 반해 國際入札은 一種의 구매오퍼(buying offer)의 성격을 가지고 있다고 할 수 있다.⁽⁴⁾ 入札實施機關이 一方的으로 品名・代金決済方法・船積日・提出期日 등을 정하여 入札公告를 함으로써 應札者에게 競爭을 유발시킨다.

이 두가지 무역방식을 비교해 보면 一般貿易은 輸出入商의 相互協商에 의해 이루어짐으로 대등한 입장에 서게 되나 入札買賣方式은 한편이 一方的으로 有利하다. 즉 單數인 入札主權則에 대해 多數인 應札者가 競爭을 하게 된다. 그뿐만 아니라 一般輸出業務에 비해 業務處理가 현저하게 複雜하다. 또한 一回去來量이 大規模이고 入札主權則이 제시하는 까다로운 諸條件(p-bond, bid-bond 등)을 충족시켜야 하므로 危險負擔이 따른다.

複雜하고 危險負擔이 따르는 業務를 迅速하게 處理하여 高次的인 戰略과 戰術을 세워 競爭에 대처해야 되는데 이는 一般輸出의 運營方式으로는 감당해 낼 수 없는 것이다.

一般輸出業務의 경우에는 一定한 專門品目이 있고, 去來對象地域도 어느 정도 限定되어 있어서 從事者는 自己가 取扱하는 品目에 대해서 專門的인 知識을 획득할 수 있다. 그러나 國際入札의 경우에는 品目이 多様할 뿐만 아니라 條件이 까다롭고 危險負擔도 많아 單一部署에서 業務를 처리하기에는 너무 複雜하여 여러 部署의 協力을 통한 프로젝트 팀의 형성이 요청된다. 여러 部署의 協同을 필요로 하는 國際入札業務를 그 情報의 흐름에 따라 列擧하면 다음과 같다.

(3) M. Philip, Practical Exporting and Importing, 2nd ed., New York, Ronald Press, 1959, p. 121.

(4) 土坂西三, 貿易契約, 昭和 43, p. 67.

1. 事前情報 및 情報入手

정보는 에이전트·自社의 現地支店·한국무역진흥공사 등을 통하여 주로 入手된다. 정보를 入手하는 部署는 그들과의 계속적인 紐帶를 통하여 蒐集한다. 이 때 入札品目이 多樣하고 明細가 까다롭기 때문에 미리 國內 生産可能 여부와 競爭力 등 現況을 알아본 후 應札可能하면 정보를 요구하게 된다. 情報入手 部署는 品目에 대하여 專門的인 知識을 가진 一般輸出部署와 協助함으로써 적절한 情報를 획득할 수 있다.

2. 對 生産業體 業務

정보를 入手한 후 應札準備의 첫 단계는 生産業體로부터 오퍼를 획득하여 入札書類를 꾸미는 일이다. 정보를 入手한 部署는 各 品目の 明細에 따라 一般輸出部署에 對 生産業體 業務를 의뢰하는 것이 유리하다. 一般輸出部署는 品目에 대한 知識이 있고 生産業體와 오랜 紐帶關係를 통해 오퍼를 획득하기가 有利한 立場에 있다.

그러나 國際入札의 業務特性 때문에 生産業者는 國際入札에 參加하기를 기피하는 경향이 있다. 國際入札은 應札에서 落札까지의 期間이 길기 때문에 品目の 時勢變化에 따른 문제가 발생하여 生産業者는 위험부담을 느끼게 된다. 더구나 대부분의 入札이 多量을 요구하기 때문에 入札에 대한 계약이행을 위해서는 다른 業者와의 계약이행에 지장을 줄 우려가 있다. 또한 入札은 지속적인 계약에 대한 보장이 없으므로 生産業體로서는 安全하고 持續的인 契約이 保障된 一般輸出에 관심을 갖게 된다.

이상과 같은 이유 때문에 一般輸出部署의 部員뿐만 아니라 國際入札 全般에 知識이 있는 入札全擔要員이 協力하여 對 生産業體業務를 擔當하는 것이 効率的이다.

3. 競爭業體에 대한 情報入手

外國의 有數 豫想 競爭業體의 과거 應札價格이나 現在의 동향을 支社나 에이전트 등을 통하여 情報入手部署에서 알아본 후 應札여부를 결정짓는 것이 効率的이다.

4. 對 商工部 業務

品目類別 入札額이 50萬美弗 以上일 때에는 商工部로부터 入札承認을 받아야 하며 應札結果를 개찰 후 20일 이내에 대한무역진흥공사장을 經유하여 상공부장관에게 신고하여야 한다.

5. 入札保證金

入札保證金은 통상 應札價格의 2%~5% 程度로써 現金 支拂保證書등으로 外國換銀行을 통하여 預置하는 것이 보통이다. 이때 은행 수수료와 豫상 이자 등을 精確히 計算하여 應札하여야 한다. 數千萬美弗의 應札額이라고 가정할 때 入札保證金の 이자는 상당한 액수에 달

해 계산이 잘못되면 커다란 손실을 볼 염려가 있다.

6. 應 札

入札書類를 完備하여 마감일자까지 도착하도록 送付하여야 한다. 이때, 入札書類는 入札實施機關이 요구하는 일정한 樣式에 기재하여야 하며 入札에 대한 專門知識이 없는 경우에는 생소하기 때문에 入札實施機關의 要求를 충족시키기가 어렵다. 應札하는 경우 에이전트를 경유하여 할 것인가 직접 할 것인가를 決定하는 것이 중요하다.

7. 裏面交渉

應札이 이루어지면 落札을 위한 裏面交渉이 활발히 전개되는데 이때에는 入札實施機關과 직접 접촉하거나 에이전트를 통해 교섭을 하게 된다. 이 경우에는 品目에 대한 專門家와 入札에 知識이 있는 國際入札擔當者가 入札實施機關이나 에이전트와 수시로 연락하여 가격 재조정 등 落札을 위한 막후교섭이 숨가쁘게 진행된다.

8. 契約履行保證金

契約履行保證金은 통상 落札價格의 5%~10%정도로써 그 금액은 상당한 額에 달한다. 은행의 수수료 뿐만 아니라 이 기간의 利子は 기회비용으로 남게되어 이것을 상쇄하는 원가계산이 이루어져야 한다.

9. 契約履行

계약이행보증금이 예치되면 납품계약이 체결되고 一般輸出과 同一한 方法으로 수출이행이 된다. 수출이행 후 계약이행보증금의 결제, 수수료 송금의 과정이 있다.

10. 의사결정을 위한 情報保有

情報는 活用될 수 있도록 利用價値가 있어야 한다. 情報가 없다면 合理的인 事實에 입각한 실천 가능성이 큰 意思決定 내지 計劃을 세울 수는 없는 것이다. 그러므로 國際入札에 있어서 情報蒐集이나 應札決定 등의 意思決定에 도움을 줄 수 있는 情報를 항상 保有하고 있어야 한다.

前述한 國際入札業務의 特性을 요약하면 다음과 같다.

첫째로 國際入札業務는 一般輸出業務에 비하여 매우 複雜하고 까다롭다. 一般輸出業務는 一定한 專門品目만 다루면 되지만 國際入札은 多様な 地域에서 多様な 종류의 品目이 情報로 入手되기 때문에 한 개인이 전문적인 지식을 모두 갖추는 것이 不可能하다. 情報蒐集, 對 生産業體業務는 品目에 대한 知識뿐만 아니라 國際入札 全般에 걸친 知識이 요구된다. 入札保證金과 契約履行保證金 등의 이자계산과 수수료의 계산은 은행업무에 익숙하지 않으면 정확한 계산을 기대하기 어렵다. 應札이나 落札을 위한 裏面交渉 등도 一般貿易業

務와는 다른 측면에서 시도되어야 한다.

물째로 國際入札業務는 一般輸出業務에 비하여 危險負擔이 크다. 國際入札이 대부분 후진국과 개발도상국에서 실시되고 있으며 一般貿易去來와는 비교가 안될 정도로 그 액수가 크기 때문이다. 그뿐만 아니라 業務處理過程에서 나타나는 위험가능성도 매우 높다. 특히 入札保證金과 契約履行保證金 등의 利子計算과 수수료 計算을 正確히 하지 못했을 경우 입는 손실은 크다. 더구나 落札된 후에 사정에 의해 계약이행을 하지 못하게 되면 막대한 액수의 계약금을 포기해야 하므로 특히 주의하여야 한다.

세째로 國際入札은, 一般輸出業務에 비하여 迅速하게 業務處理를 하여야 한다. 入札에는 마감일(closing date)이 明示되어 있어 複雜하고 까다로운 모든 서류가 마감일전에 도달되도록 송부되어야 한다. 그러기 위해서는 情報蒐集에서부터 原價計算에 이르기까지 迅速하게 業務處理가 되어야 한다. 더구나 裏面交渉을 위해서 전개되는 막후협상은 신속하고 은밀하게 이루어져야 한다.

네째로 高次的인 戰略과 戰術을 통해 競爭에 대처해야 된다. 一般貿易去來는 輸出入商의 相互協商에 의해 계약이 성립되지만 入札賣買方式은 單數인 入札主催側에 대해 多數인 應札者가 競爭을 하게 되므로 落札이 되기 위해서는 高次的인 戰略과 戰術이 필요하다. 무엇보다도 最低價格과 좋은 品質이 先行되어야 함은 물론이지만, 대부분의 入札主催側이 후진국이므로 落札을 위한 裏面交渉이 並行되지 않으면 좋은 조건으로 應札하여도 落札되지 못하는 경우가 있다. 그러므로 유능한 에이전트를 통한 裏面交渉은 落札推進을 위해 무엇보다도 중요하다. 유능한 에이전트의 확보는 落札推進을 위해 先行되어야 할 조건이다.

第2節 國際入札業務의 不確實性

一般貿易去來方式과 比較하여 國際入札의 特性을 열거하면 複雜性, 危險性, 迅速性, 競爭性 등이며 이를 극복하기 위하여 高次的인 戰略과 戰術이 요구된다. 그러므로 一般輸出業者가 國際入札 業務處理를 하고자 할 때 커다란 혼란에 빠지게 된다. 複雜하고 危險성이 있는 入札業務를 迅速히 處理하여 競爭에 대처해야 하는데 단순한 一般輸出業務만을 처리해온 社員 個人으로는 감당할 수 없는 능력 밖의 일인 것이다. 國際入札 初期의 韓國의 대부분 企業體들은 國際入札 業務特性을 고려함이 없이 一般輸出業務와 同一한 方法으로 業務處理를 하고자 하였다.

이때 다음과 같은 문제가 발생한다. 一定한 專門品目만 다루던 一般輸出部署의 社員으로서는 情報로 入手되는 多様な 種類의 入札品目이 어디에서 生産되는지 조차 파악하기 힘들다는 것이다. 여러개의 品目中 몇개의 品目に 대하여 겨우 오퍼를 획득하였다 하더라도

入札保證金이나 契約履行保證金 등의 利子計算과 수수료 計算, 연불수출인 경우에 나타나는 이자 등의 計算을 정확히 할 수 없다는 것이다. 모든 계산을 정확히 하였다 하더라도 複雜하고 危險한 業務處理 節次 때문에 시간이 지체되어 마감시간(closing date)전에 應札하기가 어렵다는 것이다. 應札을 하였다 하더라도 政治的이고 經濟的인 배경을 뒷받침해야 하는 낙찰추진 등의 과정은 一個 部署의 社員으로서는 거의 不可能에 가깝게 된다.

이는 社員뿐만 아니라 國際入札을 擔當하는 部署에 대해 혼란을 야기 시키고 企業全體의 인 立場에서 불매에도 國際入札은 다루기 힘든 業務라는 認識을 갖게 된다. 國際入札業務의 이러한 不確實한 狀況에 적응하기 위하여 各 企業들은 各其 독특한 方法으로 業務處理를 하게 되었다. 대부분의 企業들이 택한 方法은 한 個人으로서 業務處理가 不可能하므로 여러 專門家가 協助하여 業務處理를 하는 方向으로 模索되었다. 그런데 이는 또 다른 문제를 야기시켰다. 문제해결을 위하여 相互關聯되어 있는 部署사이에 나타나는 마찰과 갈등이 그것이다.

「에머리」(F.E. Emery)와 「트리스트」(E.L. Trist)에 의하면 항공우주산업과 같이 고도로 발달한 產業에 있어서 不確實性은 複雜性(complexity)과 相互關聯性(interconnection)으로부터 나타난다고 한다. 즉 業務自體가 複雜하기 때문에 不確實한 環境에 直面하게 될 뿐만 아니라, 그 複雜한 業務를 해결하기 위하여 各 部署가 協力할 때 各 部署가 擔當해야 할 業務의 혼란으로 인하여 不確實性이 나타난다는 것이다. 國際入札業務에 있어서 나타나는 不確實性도 이와 同一하다. 業務自體가 複雜하고 危險을 내포하기 때문에 業務가 不確實한 環境에 直面하게 될 뿐만 아니라 이를 해결하기 위한 協助體系의 혼란으로 인하여 國際入札環境은 不確實한 狀況에 놓여 있는 것이다.

第3章 國際入札業務處理 效率化 方案

第1節 國際入札의 不確實性에 대한 受動的인 適應

國際入札의 業務特性이 一般貿易의 業務와 相異하기 때문에 이에 適應하기 위하여 새로운 方法이 시도 되었다. 이것은 一種의 革新段階이다. 이 革新이 실행에 옮겨지기 위해서는 새로운 方法이나 아이디어가 最高經營者에 의해 實用性있는 것으로 認定을 받아야 한다. 現在 韓國企業들은 國際入札 環境에 새롭게 적응하기 위하여 어려움을 겪고 있는 시기에 처해 있다. 國際入札業務의 不確實性에 대하여 어떤 형태로든 적응하지 않으면 안되는데 業務를 效率的으로 處理할 수 있는 理論的인 根據를 발견하지 못하고 있는 상태이다. 즉 各

其 企業들은 試行錯誤와 經驗에 의하여 部分的인 問題解決은 可能하였지만 문제를 근본적으로 해결할 수 있는 方法을 찾지 못하고 있다.

「로렌스」⁽⁵⁾ (P.R. Lawrence) 등에 의하면 능동적으로 문제해결을 하지 않으면 受動的으로 問題解決을 해야 하는데 이는 積極적인 解決이 되지 못하고 더 커다란 문제를 야기시킬 위험을 내포하고 있다고 하였다. 「에머리」⁽⁶⁾ (F.E. Emery)에 의하면 企業은 細分化(segmentation) 斷片(fragmentation) 分離(dissociation) 또는 세 과정의 配合에 의하여 受動的으로 不確實性을 감소시킬 수 있다고 하였다.

① 細分化(segmentation) : 不確實性에 직면하게 되면 組織이 上下로 분리되어 조직의 各계층은 스스로의 方向을 추구하려는 경향이 있다. 國際入札 業務處理의 問題點에 대해서 가장 민감하게 반응하는 것은 下部組織인 實務擔當者들이다. 그들은 많은 문제점을 알고 있지만 그것이 會社의 政策으로 策定되기 위해서는 經營者의 認可가 있어야 된다. 下部組織에서는 단순히 시행착오를 통한 經驗에 의해 部分的인 문제해결을 하기 위해 上部組織과 다른 方向으로 業務處理를 하게 된다. 上部組織으로서는 이런 問題點을 제대로 파악하지 못했거나 파악했다더라도 代案이 없을 때에 기존의 政策을 고수하는 수 밖에 없다. 이때 上下組織은 서로 갈등을 느끼게 되고 業務에 대하여 下部組織은 模糊性을 느끼게 된다.

② 斷片(fragmentation) : 不確實性이 증대되면 목표와 수단이 혼동되어 目標에 一貫性이 없게 된다. 특히 급격한 변화의 시기에 이러한 現狀이 나타나는데 이때에는 目標을 상황에 따라 단편적으로 정하게 된다.

③ 分離(dissociation) : 組織이 不確實性에 적응하기 위해 垂直的 組織과 다른 水平的 組織形態가 나타난다. 이때 조직의 各부분은 전체시스템(system)에 관계 없이 자신의 目標을 추구한다. 國際入札의 경우에 最高經營者가 문제의 핵심을 제대로 파악치 못하고 있고 入札業務를 처리하기 위해서 各 下部組織은 임의로 協助體系를 구축하는 경우가 있다. 그러나 이런 모든 것이 임기응변적이고 各 組織의 目標가 全體組織의 目標에 일치되지 않을 때 積極적으로 더 커다란 문제를 야기시키게 된다.

現在 韓國 綜合商社의 國際入札業務處理方式을 4가지로 大別할 수 있다. H企業 등 대부분의 企業들이 全擔部署가 없이 各輸出部署에서 業務處理를 하고 있는데 이는 國際入札의 特性을 전혀 고려하지 않은 非能率的인 方法이다.

(5) P.R. Lawrence and J.W. Lorsch, Organization and Environment, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1969. pp. 84-108.

(6) F.E. Emery, Characteristics of Socio-technical Systems, Doc. No. 527. London: Tavistock Institute of Human Relation, 1959, p. 121.

K企業 등은 市場開拓部에 동남아시아, 아중동, 중남미 담당자가 業務處理함을 原則으로 하되 잠정적으로 國內業務를 동남아과에서 담당하고 있다. 이 企業들은 地域을 중심으로 하기 때문에 에이전트나 支社와의 업무에 있어서는 다소 效率的이나 國內業務에 있어서 非 能率的이다.

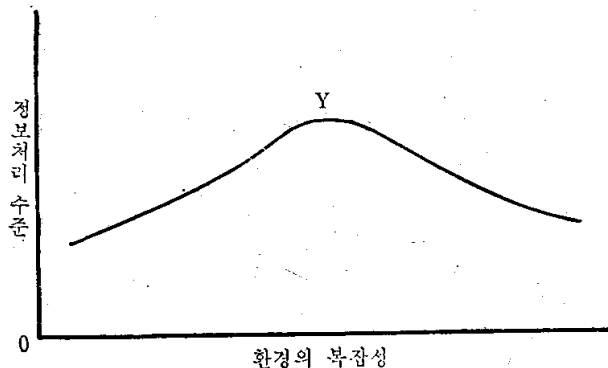
D企業 등은 各 輸出部署에 品目別 入札擔當자가 있어서 入札情報 入手와 落札推進을 하며 國際入札課에서는 은행업무와 상공부업무 등 國內業務를 擔當하고 있다. 이 方法은 國際 入札의 特性인 複雜性과 迅速성이 어느 정도 해결되나 落札推進을 위한 國際入札 業務特性 과 地域에 대한 知識이 결핍되어 있다.

S企業 등은 대형 프로젝트인 경우에 프로젝트 팀을 형성하여 國際入札業務를 처리하고 있다. 그러나 入札業務의 特性을 제대로 파악하고 있지 못하기 때문에 運營上에 많은 문제 가 있는 것으로 나타났다.

韓國 企業들의 國際入札에 대한 적응은 業務特性과 制約되는 모든 變數를 고려하여 能動的으로 적응한 것이 아니라 그때그때 나타나는 부분적인 문제해결을 하기 위한 수동적인 적응 방식이었다. 「로렌스」의 말대로 이러한 수동적인 적응은 企業全體의 입장에서 볼 때 全體組織(total system)의 목표에 상반되는 방향으로 나갈 위험이 있으므로, 全體組織의 目標과 부합되는 능동적인 적응의 형태를 찾지 않으면 아니된다.

第 2 節 能動的인 適應을 위한 프로젝트 팀의 活用

國際入札을 情報의 흐름으로 파악할 때 情報處理의 複雜性으로 인하여 不確實한 環境을 이루게 된다. 「쉬로더」(H.M. Schroder)⁽⁷⁾ 등은 環境의 複雜性과 情報處理 水準(level of

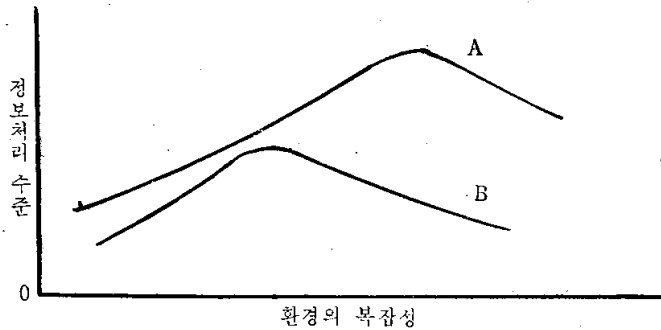


<圖 3-1>환경의 복잡성과 정보처리 수준

(7) H.M. Schroder and M.J. Driver and T.S. Streufert, Human Information Processing, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1967, pp.210-213.

information processing)의 關係를 수립하였다. <圖 3-1>에서 보는 바와 같이 어느 지점(Y)까지는 環境이 複雜해 짐에 따라 情報處理 水準도 증가하나 그 지점을 지나면 情報를 處理할 수 있는 個人이나 組織의 能力이 줄어든다. 다시말해 情報의 量, 情報의 多樣性, 情報의 變化등을 처리할 수 있는 능력에 한계가 있다는 것이다.

그러나 環境의 複雜性에 대해 프로젝트 팀을 형성하여 대처할 때 職能式組織하에서 情報處理하는것 보다 效率的임이 드러났다. (<圖 3-2>참조)



<圖 3-2> 프로젝트 팀과 職能式조직 사이의 정보처리 수준

즉, A로 표시되는 프로젝트 팀의 活用이 주어진 環境의 複雜性에서 더 높은 水準의 情報處理를 함으로써 環境에 적응할 수 있다는 것이다. 이는 複雜性으로 인하여 나타나는 不確實性을 감소시킬 수 있다는 의미가 된다.

國際入札業務의 複雜性, 危險性, 迅速性, 競爭性 등으로부터 나타나는 業務의 不確實性을 제거하기 위하여 여러 다른 組織과 相互協力 體系를 이루어 문제를 해결하려는 것이 프로젝트 팀이다.

職能式組織은 固定化된 組織과 節次를 維持하면서 形成된 반면에 프로젝트 組織에서는 個人的인 差異에 대한 技術的인 調整을 강조하게 되며, 따라서 팀을 통한 經營活動을 展開하게 된다. (8) 個人的인 調整과 自己訓練 開發이 形式的인 統制로부터 發生한다. 프로젝트 팀은 유연성, 신축성, 그리고 行動의 機動的인 接近方式 위에서 活動한다. 즉 프로젝트 팀은 狀況에 즉각적으로 대처하여 문제를 解決하며 적합한 팀을 구성하기 위해서 유동적 組織構造를 자주 使用하며 多目的인 組織으로 再構成하는 것을 의미한다.

國際入札業務에 대한 프로젝트 팀의 구성은, 프로젝트 리더(leader)가 팀 구성의 모든

(8) Greiner, L.E., Evolution and Revolution as Organizations Grow, Harvard Business Review, July-August, 1972.

權限을 갖는다. 프로젝트 리더는 各 地域別로 책임을 맡는 것이 유리하다. 즉 아중동, 아프리카, 중남미, 미주지역 등으로 나누어 프로젝트 리더가 에이전트나 지사원 등을 통해 情報를 入手한다. 그 밖에 國內에서의 情報入手는 全擔要員을 두는 것이 효율적이다. 國際入札業務의 性格上 프로젝트 리더는 品目에 대한 知識보다는 地域에 대한 知識이 더욱 필요하다. 왜냐하면 國際入札의 品目は 너무 多樣하고 種類도 많기 때문이다. 그렇기 때문에 프로젝트 리더는 지사원의 經驗이 있거나 海外세일즈에 상당한 年輪을 쌓은 후에 가능하다.

入手된 情報가 有用性이 있는지 여부는 일단 해당 판매부서에서 검토되고, 競爭力이 있다고 판단되면 프로젝트 리더는 해당 품목의 擔當者를 프로젝트 팀의 구성원으로 差出한다. 프로젝트 리더는 品目 擔當者를 生産業者와 접촉케 하며 銀行業務 擔當者에게 연불수출 입찰보증금 계약이행보증금 등의 이자와 은행수수료의 계산을 하게 한다. 프로젝트 리더는 이들의 계산을 토대로 원가계산을 하여 入札書類를 꾸밈과 동시에 商工部業務 擔當者에게 入札參加승인을 받도록 한다. 이렇게 해서 書類가 꾸며지면 應札을 하게 되는데 프로젝트 리더는 에이전트를 통해서 할 것인가 직접 入札機關과 접촉 할 것인가를 판단하게 된다. 前述한 人員은 入札 參加를 위한 가장 기본적인 人員이나 경우에 따라서 人員은 얼마든지 늘어날 수 있다. 예를 들어 철도차량 입찰이 있다고 가정할 때 철도차량의 부품만도 몇 수천가지에 달하므로 品目別 擔當者만도 엄청난 수에 달하게 된다. 銀行業務도 複雜한 연불계산을 위해서는 여러 명의 전문가가 필요하게 된다. 이런 모든 노력이 응찰마감일(bid closing date) 이전에 모두 이루어져야 함으로 迅速 正確하게 모든 것을 마무리쳐야 한다. 경우에 따라서는 기일이 촉박하므로 몇시간 이내에 모든 書類를 꾸며야 할 경우가 있는데 이때에는 專門家들의 協力이 긴밀히 이루어져 業務 處理를 하여야 한다.

應札 후에 落札推進을 할 때 프로젝트 리더는 에이전트나 入札機關과 直接 접촉하여 추진하거나 지사원 등에게 지시를 하게 된다. 이때 단약 價格을 낮출 필요가 있다고 하면 品目에 대한 專門家가 割引의 범위를 즉시 알려줄 수 있어야 한다. 경우에 따라 品目에 대하여 入札實施機關에서 알기를 원하면 프로젝트 리더와 品目擔當者가 직접 그들과 만나서 상담을 벌일 수도 있다.

落札이 되고 나면 보증금의 이자계산과 수수료 계산, 보증금의 원금회수 등 은행 업무를 정확히 하여야 한다. 계약이 되고 나면 品目別 擔當者가 속해 있는 部署에서 계약이행을 한다. 이는 프로젝트 팀은 또 다른 프로젝트를 위하여 계약이행까지 할 시간적 여유가 없기 때문이다.

프로젝트 팀의 活用을 통하여 國際入札業務의 複雜性을 組織相互間的 協力에 의해 감소

시킬 수 있다. 그뿐 아니라 迅速하게 業務를 處理할 수 있으며, 競爭에 직면하여서도 效率的으로 대처할 수 있다. 또한 危險性의 여러 요소를 協助體系를 통해 제거 할 수 있는 이점이 있다. 이러한 不確實性을 프로젝트 팀을 통해 제거함으로써 國際入札業務를 效率的으로 處理할 수 있는 것이다.

第3節 프로젝트 팀의 運營과 매트릭스 組織

國際入札業務를 效率的으로 하기 위하여 프로젝트 팀을 運營하고자 할 때 당면하는 문제는 팀의 구성원들이 기존의 組織 즉 職能式組織의 一員이라는 것이다. 이 職能式組織의 一員이 國際入札業務의 不確實性을 해결하기 위하여 다른 組織과 相互協力 體系를 이루고 있는 것이다. 이와 같은 職能式組織과 프로젝트 組織으로 구성되어 있는 특수 組織을 매트릭스 組織이라고 한다.⁽⁹⁾ 프로젝트를 運營하는데 專門家(specialist)의 協력이 필요할 때 職能式組織으로는 프로젝트에서 요구되는 調整을 기하기 어렵기 때문에 調整을 통한 業務遂行을 위하여 프로젝트 組織이 생겨났다.

各 部署를 制御하는 프로젝트 經營者의 權限은 職能式組織의 권한 이외의 2次的인 權限이라고 불리운다. 이 2次的인 權限은 1次的인 權限인 職能式組織의 權限과 갈등을 일으키게 된다.⁽¹⁰⁾

「워커」⁽¹¹⁾(O.C. Walker)등은 役割葛藤에 대하여 두사람 이상의 役割相對者가 矛盾되는 要求를 하고 그 요구를 모두 만족시키지 못할 때 생겨난다고 하였다. 또한 役割模糊性에 대하여는 業務를 處理하는데 대한 적절한 情報가 없다고 느껴질 때 일어난다고 하였다. 이러한 모호성과 갈등은 프로젝트 팀 運營에서 解決되어야 할 課題이다.

매트릭스 組織이 職能式組織과 프로젝트 組織의 混合된 形態라고 볼 때 이 두 組織은 서로 다른 統制의 概念에 의해 說明된다. 첫번째 構造에서 統制는 權威構造에 의해 이루어진다. 두번째 構造에서는 個人的 自己規制(self regulation)에 依存하는 바 크다.⁽¹²⁾ 두 사람에게 同一한 業務가 주어지면 各者는 다른 사람의 立場을 생각할 수 있어야 하며 동시에 自己自身の 業務에 대해서도 자신의 見解가 있어야 한다. 어떤 業務에 대하여 서로 互惠的인 관점을 갖게 된다면 統制가 강화될 필요성이 적게 된다. 이러한 相互互惠的인 관점을 갖기 위해서는 業務의 特性에 관한 教育이 필요하다. 外國의 프로젝트 팀 運營에 관한 教育은 첫

(9) K. Davis, *Human Relations at Work*, New York: McGraw Hill, 1967, pp. 63-68.

(10) D.R. Kingdon, *Matirx Organization*, 1st ed., London, Tavistock Co., 1973. p. 19.

(11) O.C. Walker, Jr., Gilbert A. Churchill Jr., and Neil M. Ford, "Organizational Determinants of the Industrial Salesman's Role Conflict and Ambiguity", *Journal of Marketing*, Vol. 39 (January 1975), pp. 32-39.

(12) D.R. Kingdon, *op cit.*, p. 59.

제 구성원이 다각적인 관점을 가질 것과 둘째 다른 사람에 대하여 개방적이 될 것 등이다.

國際入札業務의 不確實性을 제거하기 위하여 프로젝트 팀을 구성하였는데 이는 職能式 組織의 專門化를 最大限 活用하고자 하는 의도였다. 「에머리」와 「트리스트」⁽¹³⁾는 매트릭스 組織은 環境을 變形시킴으로써 不確實性에 대해 組織이 살아 남을 수 있는 試圖를 한다고 하였다. 매트릭스 組織에서는 組織의 目標을 둘로 나누어 意思決定을 하게 된다. 첫째로 組織의 目標은 다른 組織들과 相互 調整行爲를 통하여 環境의 不確實性을 減少시키는 것이다. 이 變形된 環境下에서 組織은 合理的 經營을 통해 두번째 目標인 危險을 評價하여 減少시키게 된다.

이러한 狀況下에서 두개의 目標과 두개의 技能을 가진 二重 組織構造를 생각해 낼 수 있다. (〈表 3-1〉참조)

〈表 3-1〉 매트릭스 조직의 구조·기능·목적

구 조	기 능	목 적
프로젝트 구조	불확실성의 감소	불확실성을 감소시킴
직능식 구조	위험의 평가와 제거	변형된 환경에서 위험 극복

비록 目標가 二重 組織構造에서 分離되었다 하더라도 그것은 同一한 環境을 극복하기 위한 手段에 불과한 것이다.

第 4 章 〈事 例〉—S 綜合商社—

1. S企業의 經營

S企業은 綜合商社로서 1978年度 輸出實績이 約 2億 8千萬弗에 이르고 職員은 지방에 있는 工場까지 합쳐 約 6千명이다. 자본금은 7억 원 정도이고 海外支社數는 23개이다.

S企業은 效率的인 業務遂行을 위하여 本部長制度를 사용하고 있다. 本部長制度는 일종의 事業部制로서 機能別 品目別로 나뉘어, 企業 全體의 立場에서 策定된 目標만 주어지고 이를 어떻게 達成하느냐 하는 活動은 自主的 裁量하에 委任된다. 이는 分權化 單位이며 獨立採算制를 중심으로 하는 利益管理單位이다. 그리고 S企業에서는 實績爲主의 經營을 하여 實績이 승진과 인사고과에 반영되므로 販賣部署사이에 競爭이 치열하다. 經營企劃室을

(13) F.E. Emery and E.L. Trist, "The Causal Lecture of Organizational Environments," Hum. Relat. 18, pp.96-104.

통하여 各 事業本部는 調整과 統制가 이루어지고 있다.

2. S企業의 國際入札業務 現況

國際入札業務를 取扱하는 國際入札課는 輕工業 事業本部內의 一般商品部에 속해 있다. 과장 1명 대리 2명에 일반사원 11명 여사원 2명이 業務處理를 하고 있다. 과장과 대리가 프로젝트 팀의 리더가 되어 특히 落札推進을 위해 에이전트나 支社등의 業務를 관장하고 一般社員는 各 地域別로 나뉘어 應札準備 및 情報蒐集을 담당하고 있다. 프로젝트 팀을 형성하여 업무처리하는 方法은 다음과 같다.

國際入札課의 一般社員이 情報를 入手하여 프로젝트 리더에게 보고하면 情報는 해당 輸出部署에 넘겨진다. 輸出部署에서는 品目擔當者가 프로젝트 팀의 構成員이 되어 生産業體와 접촉하게 된다. 이와 함께 프로젝트 리더는 輸出金融 1課에 保證金 등의 銀行 수수로 및 豫상 利子를 計算하도록 의뢰한다. 동시에 管理課에서 商工部에 入札參加 承認申請을 하게 된다. 모든 準備를 갖추어 應札을 하면 落札推進段階에 들어서게 된다. 落札推進은 대부분 프로젝트 리더들이 入札實施機關과 직접 접촉하거나 에이전트 등을 통하여 한다. 落札이 된 후 契約履行은 國際入札課의 地域擔當者가 책임을 맡는다.

이렇게 볼 때 프로젝트 팀은 프로젝트 리더, 國際入札課의 各 地域擔當者, 一般輸出部署의 해당 品目 擔當者, 支社員, 에이전트, 管理課의 商工部 業務 擔當者, 輸出金融 1課 職員 등으로 구성된다.

國際入札業務에 있어 情報入手에서 落札될 때까지의 전체적인 計劃을 프로젝트 리더가 세우는 반면에 各 部署의 擔當者는 어떻게 効率的으로 部分的인 일을 處理하는가를 設計한다. 프로젝트는 相互依存에 의해 完結될 수 있는데 職能式組織은 전문적인 分野에 대해 知識을 제공하고 프로젝트 팀은 職能式組織內의 관련된 여러部署를 調整하므로써 全體業務를 效果的으로 達成할 수 있다.

그런데 S企業에서는 本部長 制度라는 一種의 事業部制內에서 프로젝트 팀을 형성한다는 데에 어려움이 있다. 事業本部制의 特色은 各 事業本部間에 競爭을 통해 輸出을 증대시킨다는 것이다. 그러므로 各 事業本部는 國際入札課가 속해 있는 輕工業事業本部도 경쟁의 대상으로 여기고 있다. 더구나 같은 輕工業事業本部內에서도 輸出實績이 승진과 인사고과에 영향을 미치므로, 프로젝트 리더가 一般輸出部署에 競爭 相對가 된다는 모순에 빠지게 된다. 會社의 經營者는 全體目標 達成을 위해 프로젝트 팀 구성을 적극 지원하고 있으나 S企業의 이러한 제도적인 矛盾 때문에 成果를 기대하기가 어렵다. 本部長制度는 S企業이 輸出目標를 달성한데 기여한 바가 크고 앞으로도 成果가 기대되는 制度이기 때문에 國際入

지業務를 위하여 組織을 개편할 수 없다는 데에 문제가 있다.

위의 같은 이유 때문에 프로젝트 팀의 구성에 있어서 一般輸出 部署의 協助가 미약함으로 情報蒐集, 대 生産業體 業務, 應札 등의 成果가 저조한 것으로 나타났다. 반면에 대 商工 部業務, 保證金 등의 수수료와 利子計算, 落札推進 등 一般輸出部署의 協助를 요청하지 않아도 되는 업무에 있어서는 별 문제가 없는 것으로 나타났다. 契約履行을 國際入札課에서 하고 있는데 情報入手와 프로젝트 運營에 시간을 사용하지 못하고 계약이행에 시간을 소비하는 것은 문제가 있는 것으로 나타났다.

프로젝트 팀 구성에서 나타나는 業務를 節次에 따라 고찰하면 다음과 같다.

① 事前情報 및 情報入手

S企業의 1978年 總 情報蒐集은 422件으로 그중 에이전트, 대한무역진흥공사, 支社가 거의 대부분을 차지하고 있다. (<表 4-1>참조)

<表 4-1> S企業의 1978年度 情報蒐集件

總 計	에 이 전 트	대한무역진흥공사	지 사	기 타
422	222	108	56	36

資料: S企業 國際入札課

情報入手에 있어서 바람직한 것은 情報蒐集 業務를 맡고 있는 國際入札課 社員이 一般輸出部署의 迅速한 協助를 얻어 落札可能性 있는 品目에 대해 支社나 에이전트에 연락하여 情報를 入手하는 것이다. 그러나 S企業은 프로젝트 팀 형성에 있어서 一般輸出部署의 協助가 미약한 것으로 나타났다.

② 對 生産業體 業務

S企業의 대 生産業體 業務는 一般輸出部署의 協助가 미흡하고 經營者의 支援이 不足한 것으로 판명되었다.

③ 競爭業體의 情報入手

S企業에서는 外國의 豫想 競爭業體의 과거 應札價格이나 現在의 動向을 支社나 에이전트를 통하여 연락 받는데 効率的으로 業務 處理하는 것으로 알려졌다.

④ 對 商工部 業務

管理課는 같은 事業本部內에 있으며 販賣部署도 아니기 때문에 協助的이다. 그러나 管理課는 國際入札 全般에 關한 知識이 不足하기 때문에 教育이 必要하다.

⑤ 入札保證金 및 契約履行保證金

輸出金融 1課는 迅速성에 대한 認識이 不足하여 業務處理를 지연시켜 문제가 발생하고

있다.

⑥ 應 札

S企業의 應札 經路는 다음과 같다. (<表 4-2> 참조)

<表 4-2> S企業의 1978年度 應札件數

총 계	에 이 전 트	지 사	직 접 응 찰
36	24	7	5

資料 : S企業 國際入札課

에이전트를 통해서 應札하는 것이 많은 것은 바람직하다.

S企業의 情報蒐集件에 대한 應札件數는 다음과 같다. (<表 4-3> 참조)

<表 4-3> S企業의 1978年度 情報蒐集에 대한 應札件數

	총 계	에 이 전 트	한국무역진흥공사	지 사	기 타
정 보 수 집	422	222	108	56	36
응 찰	36	24	6	5	1
응찰 / 정보수집	8.5%	10.8%	5.6%	8.9%	2.8%

資料 : S企業 國際入札課

情報蒐集에 대한 應札比率는 8.5%로서 우리나라 1978年度の 13.1%에 비하여 낮은 比率이다. 이는 一般輸出部署의 協助가 잘 이루어지지 않아 對 生産業體業務를 效率的으로 處理하지 못하였기 때문이다.

⑦ 落札推進

落札推進은 주로 에이전트를 통해서 하는데 적극적이고 성공율도 높은 편이다. (<表 4-4> 참조)

<表 4-4> S企業의 1978年度 落札現況

단위 : (千弗)

地 域	區 分	件 數	金 額
동 남 아		2	1,981
중 근 동		5	3,546
아 프 리 카		4	3,487
미 주		0	521
중 남 미		2	594
기 타		1	38
計		14	10,167

資料 : S企業 國際入札課

總落札이 14件으로 응찰에 대한 落札比率은 38.9%를 나타내 우리나라의 全體比率 25.6%를 앞지르고 있다. 이는 유능한 에이전트를 確保하고 있으며 一般輸出部署의 協助가 큰 비중을 차지하고 있지 않은 것이 한 이유이다.

⑧ 契約履行

國際入札課의 지역 담당자가 契約履行을 하고 있다. 國際入札課의 業務도 實績으로 評價되기 때문에 契約履行을 國際入札課에서 하는 것이 불가피하다.

前述한 바와 같이 S企業은 機能別·品目別로 業務에 따라 本部長制度를 채택함으로써 協同이 잘 이루어지지 않는다. 이 문제를 해결하기 위해서 本部長 會義 등을 통해 最高經營者가 지시를 함으로써 統制가 이루어지지만 큰 成果를 거두지 못하고 있다. 그리고 이와 아울러 國際入札의 特性에 관한 教育이 支社員과 業務擔當者에게 실시되고 있지만 皮상적인 教育에 그치고 있다.

3. 國際入札業務의 効率的인 運營方案

國際入札業務의 不確實性 때문에 S企業은 프로젝트 팀을 통하여 組織 構成員들이 相互協同함으로써 情報處理를 効率的으로 하고자 하였다. 그러나 S企業의 組織의 特性인 本部長制度하에서 相互競爭의이기 때문에 輕工業 事業本部에 속해 있는 國際入札課로서는 다른 事業本부의 協助를 얻기가 어렵게 되었다. 그러나 經營者는 會社의 目標達成을 위해 프로젝트 팀 형성에 적극 協助하도록 勸勉하고 있다. 이런 經營의 不合理로 말미암아 國際入札課의 프로젝트 리더와 一般輸出部署의 擔當者는 갈등과 模糊性을 심하게 느끼고 있으며 이를 해결하기 위한 調整과 統制 教育 등이 실효를 거두지 못하고 있는 실정이다.

環境에 대한 能動的인 適應의 형태는 환경과 조직을 동시에 고려하여야 한다. 國際入札의 경우에 環境에 능동적으로 적응하기 위해서는 國際入札業務의 特性과 組織에 制約이 되는 모든 變數를 고려하여야 한다.

本部長制度 때문에 國際入札業務의 成果를 거둘 수 없다고 해서 일시에 組織을 바꿀 수는 없다. 실제로 本部長制는 S企業의 輸出目標 達成에 커다란 기여를 한 制度이며 實績을 중요시하는 部署의 운영도 會社 目標에 공헌한 바 크다.

그러므로 S企業에 있어서 環境에 대한 능동적인 적응은 本部長制度의 장점을 살리며 동시에 國際入札業務의 効率化도 이루는 것이다. S企業에 있어서 개선하고자 하는 바는 組織相互間의 協助를 통한 企業目標의 달성인 것이다. 그러기 위해서는 國際入札業務가 다른 輸出部署에 대해 競爭的이 되어서는 아니된다. 그러므로 國際入札課가 一般輸出部署와 競爭的인 위치에 있지 않기 위해서 一般輸出部署인 輕工業事業本部로부터 독립하여 프로

젝트 팀의 구성만을 위한 새로운 組織이 형성되어야 한다.

그렇게 되면 國際入札課가 販賣部署가 아니어서 實績에 연연하지 않아도 되기 때문에, 一般輸出部署에서 實績을 갖게 된다면 實績 때문에 일어났던 競爭的인 關係는 實績때문에 오히려 協助的인 關係로 바뀌게 된다. 國際入札部署는 契約履行도 一般輸出部署에 넘기게 됨으로 充分한 시간을 활용하여 情報蒐集, 應札準備, 落札推進 등을 여러 관련 부서와 프로젝트 팀을 이루어 効率的으로 處理할 수 있게 된다.

이것은 本部長制度의 장점을 살리며 동시에 國際入札業務의 効率化를 기하는 방법이라고 볼 수 있다.

第 5 章 結 論

國際入札業務를 効率的으로 處理하기 위해서는 프로젝트 팀이 活用되어야 한다. 그러나 같은 國際入札業務라 할지라도 企業環境의 特性에 따라 프로젝트 팀의 運營은 다를 수 있다. 프로젝트 팀의 活用은 全體 企業目標을 달성함과 아울러 國際入札의 不確實性을 해결할 수 있어야 한다. 그러기 위해서는 國際入札의 特性과 制約이 되는 모든 變數를 고려하여야 한다.

他企業에서 國際入札業務를 위하여 프로젝트 팀을 運營하고자 할 때에 이는 일종의 革新이라고 볼 수 있는데 環境과 全體目標에 立脚하여 運營을 할 때에만 效果를 거둘 수 있다. 革新的인 方法으로 問題를 解決하고자 할 때에는 環境이 아이디어를 實行하게 許容하는가를 檢討하는 것이 중요하다. 그 다음으로 考慮하여야 할 것은 資源을 割當할 수 있느냐 비용적 가치가 있느냐 하는 것 등이다.

프로젝트 팀의 活用은 國際入札에만 局限된 것이 아니라 플랜트 輸出에도 活用될 수 있는 것이다. 그러므로 S企業의 경우 國際入札部署를 중심으로 하여 플랜트 輸出에 프로젝트 팀을 活用하면 效果가 있을 것이다.