예광해 前 이사

포스코가 창립 50주년 기념사업의 일환으로 '남기고 싶은 이야기'를 연재합니다. 포스코 창립과 건설, 조업 그리고 성장에 직·간접적으로 참여하거나 도움을 준 창업세대를 비롯한 대내외 인사들의 생생한 이야기를 통해 포스코의 참된 역사를 되돌아보고 교훈으로 삼고자 합니다. 포스코 창업에서 현재에 이르기까지 자기희생과 불굴의 정신으로 고난과 역경을 극복해낸 대내외 인사들의 활약상에 여러분의 많은 관심을 부탁드립니다. 〈편집실〉

1987년 포항 본사 2층 업무부에 들른 박태준 회장이 부장단과 함께 사무실을 둘러 보고 있다. 왼쪽 부터 최상준 부장, 박태준 회장, 손근석 상무, 김광호 부장, 예광해 부장, 구자영 상무.

1988년 포항 원료부두에 입항한 원료선을 살펴보러 현장에 나간 예광해 부장(오른쪽 밝은색 점퍼 착용)과 동료들의 모습.

1992년 포항 감사부장 재직 시, 동료들과 중국 제철소 견학에 나선 예광해 이사(오른쪽 네 번째). 그는 당시 중국 수도강철, 바오산강철, 무한강철 등을 방문했다고 회상했다.

계약은 규정 벗어나면 비리로 인식 … 늘 시비의 대상

오상욱 sangwook@posco.com

예광해 전 이사는 "자재 계약 업무를 하다보면 의도치 않게 청탁이나 비리에 연루되기 쉽다. 담당자의 슬기로운 대처와 철저한 규정 숙지가 중요하다"고 말했다.

예광해 前 이사 주요경력

1944 부산 출생
1966 부산대 경영학과 졸업

1973 포스코 입사
업무부 업무과, 검수과, 자재과, 국산화과
업무1계장, 자재과장, 업무2과장,
자재부 차장,
광양 자재부장 직무대행,
업무부장, 감사부장, 투자관리부장,
투자관리 이사대우

1994 제철화학(現 OCI) 상무이사, 전무이사,
총괄 전무이사

포항제철소 1기 설비가 준공된 1973년 7월 3일 이후, 업무부의 말단 직원이었던 예광해 전 이사는 수시로 서울 소공동에 위치한 동양화학 본사 앞에 줄을 서서 차례를 기다려야 했다. 제강공장에서 생산된 용강(鎔鋼)으로 잉곳(ingot)을 만들 때 잉곳케이스에 사용할 소석회를 구매하기 위해서였다.

"연속주조설비가 도입되기 전에는 슬래브나 블룸을 제조하는 전공정(前工程)으로 분괴공정이 있었어요. 용융상태의 강을 잉곳케이스에 부어 강괴를 만드는 공정이지. 잉곳케이스라는 건 일종의 형틀인데 쉽게 말해서 거푸집이에요. 여기에 소석회가 들어가는데, 당시 동양화학이 거의 독점하다시피 하고 있었고, 공급이 모자라 줄을 서서 기다릴 수밖에 없었어요."

한참을 기다리다가 차례가 되면 동양화학 담당 직원은 먼저 대금을 치를 것을 요구했다. 그래야만 전표를 떼주었던 것이다. 전표를 받아 들고는 대한통운 트럭을 타고 다시 인천의 소석회공장으로 달려가 현품을 받아 싣고 포항으로 내달려야 했다.

"초창기 포항제철의 건설이나 조업 자재들은 모두 생산자 주도의 시장 체제였어요. 당시의 우리나라의 시장상황이 포스코가 요구하는 대량의 수요를 감당할 수가 없었기에 그런 체제가 만들어진 겁니다. 공급사는 그야말로 배짱장사를 했지. 20톤 트럭으로 인천에서 포항까지 오는데 8시간이 걸렸습니다. 운전석 옆에 앉아 꼬박 하루치의 근무 시간을 보내야 했어요. 그래도 1970년에 경부고속도로가 개통되었기에 망정이지 그게 없었다면 훨씬 더 걸렸을 겁니다."

'보급장교' 경력 살려 포스코 입사해 자재과 근무

예광해 전 이사는 1966년 대학을 졸업하고 마땅한 일자리를 구하지 못하다가 공군 학사장교로 입대했다. 그때 보급장교로 일하면서 자재 관련 업무를 익힐 수 있었다. 4년 4개월의 보급장교 생활을 마치고 전역한 후, 원양어업 회사인 해외산업에서 근무하던 중에 신문에 난 포항제철 경력사원 모집공고를 접했다.

"대학을 졸업하고도 갈 만한 데가 없었던 것이 당시의 우리나라 사정이었어요. 학사장교 시험도 만만치 않았습니다. 제대 후에 원양어업 회사에 들어가게 되었는데, 일본에서 폐선 직전의 배를 용선해다가 남태평양, 대서양 등지에서 조업을 하는 회사였어요. 조업 현지에서 텔렉스 연락이 오면 그걸 확인해 국내 은행에서 정산을 하는 일을 맡고 있었는데, 포스코 사원 모집 공고를 보게 된 겁니다. 1973년 3월 1일 포항에 있는 동지여상에서 시험을 치르고 면접을 보는데, 고 준식 전 사장님께서 '공군 나왔어?' 하면서 호의적인 눈길로 바라보시더군. 고 전 사장께서는 우리나라 공군 창군 멤버였으므로 그러셨지 않았나 싶어요."

합격 통보서엔 4월 1일부 입사라고 했는데, 이틀이 늦춰진 4월 3일 입사명령이 났다. 4월 1일이 회사 창립기념일이기 때문에 이틀 늦추었다는 것이 표면적인 이유였다. 그러나 알고 보니 그게 아니었다. 매년 4월 1일은 인사발령, 급여 또는 상여금 산정의 기산일(起算日)이었기 때문에 그날로부터 하루만 늦어져도 모든 게 1년이 늦어지는 것이었다.

"다음해 4월 1일 호봉이 하나 올라야 되는데, 이틀이 모자라 1년을 더 기다려야 하는 거지. 당시에는 그런 것도 원가절감의 한 방편이라고 생각했는지 모르지만, 암만 생각해도 그건 너무 야비한 짓이었어요. 마른 수건도 쥐어짜는 거야 그럴 수도 있겠다고 생각되지만, 사람이 가는 길에 장애물을 설치해 두는 것은 있을 수가 없는 일이라고 봐요."

처음 간 곳이 업무부 자재과였다. 경력사원 모집 공고에도 '자재'로 명시되어 있었고, 군 경력과도 맞아떨어져 지망한 분야였다. 그런데 어쩐 일인지 육군 군수기지사령부 출신의 최봉림 자재 과장은 시큰둥한 반응을 보이면서, 자재과에는 신입사원을 받을 필요가 없다고 했다. 나중에 안 사실이었지만 그는 공군 출신들을 별로 좋아하지 않는다고 했다. 그래서 간 곳이 업무과였다.

계약규정집 철저히 숙지… 꼼꼼하게 업무 수행

"군대 용어로 사수가 한종웅 전 상무, 주무가 전순효 전 감사였습니다. 규정집을 건네주면서 꼼꼼하게 공부를 하라고 하더군. 계약규정 등을 열심히 익혔습니다. 일이란 일반적으로 상식에 어긋나지 않게 처리하면 되고, 조금 틀렸더라도 바로잡으면 되는 것이지요. 하지만 계약 업무는 규정을 조금만 벗어나도 비리로 인식될 수 있고, 당사자의 이해가 걸리기 때문에 시비의 대상이 될 수밖에 없는 겁니다. 그래서 나중에 계약업무를 하면서 규정집을 공부하라고 한 뜻을 알게 되었습니다."

당시에는 지금의 업무부, 자재부, 운송부 업무가 하나로 묶여 있었고, 모든 게 군대 스타일이었다. 사람들도 안병화 상무이사 밑으로 줄줄이 군 출신들이 포진하고 있었다. 박태준 사장이 당시 국내에서는 군대 행정을 따라갈 만한 데가 없다고 생각해 군 장교 출신들을 많이 기용한 결과였다.

"그때까지만 해도 개인 기업은 오너십에 의해 좌우되었기 때문에 편법이 많았고, 다른 기관의 행정 시스템은 확실하게 정비되어 있지 않았기 때문에, 군 시스템이 가장 앞서 있었던 게 사실이었습니다. 내가 공군에 있을 때 이미 보급 시스템의 전산화가 이루어져 있었어요. 그 바람에 나로서는 군대생활을 다시 하는 느낌이 들었어요. 현장 분위기도 그렇고, 사무실도, 사람도, 문제를 해결해 나갈 때 '안 되면 되게 하라'는 그 방식도 모두 그랬습니다."

복잡하고 까다로웠던 자재 계약 시스템 '전산화' 이끌어
청탁·비리 연루 안 되도록 규정 지키고 투명하게 해야

제철소 건설에 가장 많이 소요되는 자재 또한 철강재였다. 해외에서 도입되는 대형 플랜트들은 어차피 설비 메이커에서 제작한 것이었지만, 설비 외에도 현장에는 건축물을 지지하거나 기초를 구축하는 데 각종 형강류와 앵글 등이 많이 소요되었다. 그러나 당시 국내 시장에서 철강재를 구매하기는 매우 어려운 사정이었다. 철강업체로 인천제철, 동국제강 등이 있었고, 냉연제품을 생산하는 업체로는 연합철강이 유일했는데, 이들 업체의 생산량은 국내 수요를 만족시키기에 턱없이 모자라는 수준이었다.

"건설 현장에 필요한 철강재를 사려고 인천제철에 가면 역시 현금을 요구했어요. 돈부터 내야 물건을 주겠다는 거였지. 개인 기업에서야 필요에 따라 얼마든지 선지급으로 구매할 수 있겠지만, 우리는 '예산회계법 시행령'을 따라야 했기 때문에 방법이 없었어요. 공급처에 가서 계약서를 작성한 뒤 물건을 포항으로 보내주면 그걸 받아서 자체 검수까지 마쳐야 송금할 수가 있었습니다. 국내 최초의 일관제철소라는 포스코의 미래 위상을 내세워 어떻게든 구매를 하기는 했지만, 매우 까다롭게 굴었기에 서로 그 업무를 기피하는 상황이었는데, 그걸 내가 맡았던 겁니다."

1기 설비가 준공되고 2기 설비 건설부터는 국내 구매가 늘어났다. 1기 설비 가동으로 강편공장에서 빌릿이 생산됨에 따라 건설용 철강재 구매 체제가 임가공 방식으로 바뀌었다. 국내의 군소 철강업체와 임가공 계약을 체결하고 그들이 포항제철에서 생산한 빌릿을 가져가 2차 가공을 해서 납품하는 방식이었다. 1고로가 조업에 들어가면서 잉곳케이스 제작도 임가공 계약으로 이루어졌다. 1고로에서 생산된 용융 상태의 쇳물을 철로를 통해 인근 철강단지 내에 위치한 강원산업(현재 현대제철 포항공장)과 대원사로 보내면 이들 업체에서 주물로 제작, 성형한 뒤 납품했던 것이다.

"제일 먼저 임가공계약을 체결한 회사가 극동철강이었습니다. 이후 동국제강도 참여했는데, 문제는 실수율(實收率)을 얼마로 책정하느냐 하는 것이었어요. 포항제철에서 가져간 원자재를 가공하는 과정에서 발생하는 로스(loss)를 어느 정도로 인정하느냐 하는 거지. 실수율을 뒤집으면 감모율(減耗率)이 되는데, 이게 가공업체로서는 큰 겁니다. 그들은 10%를 요구하는 거야. 비율 책정에 참고할 만한 자료도 없고 해서 조달청에 문의했더니 '적당히 하라, 대충 3% 정도면 되지 않겠나' 하는 답이 돌아왔어요. 결국 3%로 계약을 했는데, 실제로는 1~1.5% 정도였습니다. 100톤을 임가공하면 1.5~2톤의 원자재를 남길 수 있었으니, 임가공 대금과는 별도로 상당히 짭짤한 수익을 올렸을 겁니다."

그는 공군에서 익힌 자재관리 경험을 바탕으로 포항제철 입사를 지망했지만, 정작 일을 시작한 곳은 업무과였기 때문에 계약 업무는 모두 포항제철 입사 후에 익혔다. 신입사원 시절 열심히 익힌 계약규정을 철저히 지켰지만, 현장에서 긴급히 요청하는 자재를 구매하기 위해서는 불가피하게 절차를 뛰어넘는 경우도 있었다. 흔한 일은 아니었지만, 현장에서 곧 숨이 넘어갈 것처럼 급하게 연락해오는 일이 가끔 있었다. 사고가 발생하거나 미처 생각하지 못한 일이 벌어졌을 때는 긴급히 자재구매 요청을 하는 것이었다. 이럴 땐 절차도 매뉴얼도 따질 겨를이 없이 전국을 뒤져서라도 시급히 소요 자재를 현장에 도착시켜야 했다.

"관리실에서는 정말 빡빡하게 굴었습니다. 계약도 없이, 선금을 지급한다는 것은 사실 꿈도 꿀 수 없는 상황이었어요. 이럴 때일수록 차분히 설명해야 합니다. 괜히 바빠서 날뛰는 식으로는 문제를 해결할 수 없습니다. 요점을 일목요연하게 정리한 자료를 제시하고 논리적으로 설명하니 그렇게 빡빡하던 관리실의 빗장도 풀리더군요. 이런 일로 감사원에 불려가기도 했는데, 마찬가지였습니다. 규정 위반으로 더러 징계처분을 받는 경우도 있었지만, 그건 상황에 대한 이해를 전제로 한 형식적 마무리 조치에 불과했어요. 불가피한 상황이었음을 이해하기는 하지만, 어쨌든 규정위반이니 잘했다고 등을 두드려 줄 수는 없는 일 아니겠어요."

자재 구매절차는 너무나 뻔했기 때문에 이걸 어긴다는 것은 허용하기 어려운 일이었다. 현장 건설 또는 조업부서에서 구매요구를 하면 자재과에서 이를 취합해 업무과에 계약요구를 하고, 업무과에서 공고, 입찰, 입고, 검수 등의 절차를 거치고 난 뒤 자재과에서 불출하는 것이었다. 자재 종류가 늘어나고 구매물량이 커지면서 조선내화, 삼화화성 등과 기본계약을 체결해 효율성을 높일 수 있었다.

2기 설비 국산화로 기계공업 발전 지원

설비국산화 개념이 도입된 것은 2기 설비 때부터였다. 그러나 당시 국내 기계공업은 포항제철 플랜트 제작에 참여할 만한 수준에 한참 못 미쳤다. 따라서 현대중공업, 한진중공업, 삼성중공업, 한국중공업 등 국내 업체는 해외의 주제작사(主製作社)와 컨소시엄을 이루어 극히 제한된 범위의 제작을 맡았다. 설계도면은 모두 주제작사에서 나왔고, 성능보장 또한 주제작사의 책임으로 되어 있었다. 해외의 설비 메이커들은 국내 업체의 참여를 꺼렸지만, 포항제철은 국내 기계공업의 발전을 지원하기 위해 이런 시스템을 밀어붙였다. 당시 설비에 관한 모든 사항은 설비기술본부에서 결정했고, 대부분의 계약 및 발주는 거의가 외자부에서 이루어졌다. 3기 설비 때부터 업무부에 신설된 업무2과에서 국산화 관련 업무를 수행하면서, 플랜트 일부도 업무부에서 구매하기 시작했다.

"1976년이었어요. 차장으로부터 '자재 시스템 개선 방안'을 작성해 보고하라는 지시를 받고 3개월 동안 혼자서 끙끙 앓으며 약 70쪽 분량의 보고서를 작성했습니다. 그런데 차장께서 무슨 일로 심사가 불편했던지 내용을 보지도 않고 '너는 봉급 받고 뭐하냐' 하면서 집어 던져 버리는 거야. 그래서 옮겨간 곳이 업무2과, 그러니까 국산화과였습니다. 천정크레인을 비롯한 일부 부대설비가 국산화 대상이었어요."

국산화 설비 제작은 주로 임가공 계약 방식으로 이루어졌다. 창원 중화학공업단지 입주 업체들에 많은 발주가 이루어졌는데, 업체들은 역시 수율에서 재미를 보고 있었다. 포항 1기 건설 당시에는 컬러시트를 전량 일본에서 수입하였으나, 2기 공사부터는 연합철강에 열연코일을 공급하여 임가공 계약으로 컬러시트를 공급받았다.

계약관련 청탁 많아… 업무 담당자 역할 중요

1985년 자재부 차장 시절에는 국가 최고위 인사의 육촌 동생이라는 사람이 찾아와 본드 종류를 국산화했으니 구매해 달라면서 은근히 압력을 가해 왔다. 우선 구매 절차를 이해시킬 수밖에 없었다. '제철소에서 사용하는 모든 자재는 계약부서에서 결정하는 것이 아니다. 현장에서 성능시험을 통해 이 제품은 사용할 수 있다는 결과서가 나와야 구매할 수 있으니 일단 샘플을 주면 테스트해 보겠다'고 했더니, 그 길로 모 부사장을 찾아가 패악을 부리기 시작했다.

"그 양반이 '이 회사에 예광해라는 대단한 차장이 있던데, 그 사람 부장만 되었어도 그냥 목을 날렸을 것이지만, 아직 차장밖에 안 돼서 그냥 참는다'면서 온갖 소리를 다한 거야. 현장 테스트 결과 '못 쓰겠다'는 결론이 난 상태에서 나는 광양제철소 자재부장으로 갔는데, 이후 어떤 과정을 거쳤는지 모르지만 납품이 된 모양이에요. 그런데 독일산을 수입해서 공급하던 원납품자가 포철 감사부에 진정서를 넣었고, 보고를 받은 박태준 회장께서 조사를 지시했어요."

조사원이 공장 주소로 찾아가 보니 아무 것도 없었다. 문 닫은 공장을 잠깐 빌려 간판만 달아놓고 사진을 찍은 뒤 생산공장으로 위장한 것이었다. 찾아갔을 때는 그 공장조차도 철거되고 없었다. 그 일로 관련자 전원이 징계를 당했다.

"그런 일은 꼭 위에서 라인을 타고 내려왔다가 역으로 라인을 타고 보고가 올라가게 됩니다. 그런 청탁과 압력은 수도 없이 들어와요. 계약의 최일선, 고객과의 접점에서 일하다 보면 자신도 모르는 사이에 비리에 엮여버리는 수가 허다해요. 정말 슬기롭게 대처해야 합니다."

1985년 광양 자재부장으로 갔을 때는 광양제철소의 계약 시스템이 아직 확립되어 있지 않았기 때문에 자재 구매 계약은 포항에서 담당하고 있었고 소모품, 협력작업, 용역, 통관, 운송, 하역, 토지보상 등과 같은 일만 기다리고 있었다. 특히 하동, 남해, 광양 등 2개 도, 3개 군에 걸친 어업권 보상 문제는 끝이 보이지 않았다.

"그런 상황에서 정명식 부사장께서 '광양 1기 설비가 조업에 들어가기 전에 자재, 협력작업, 용역 등의 시스템을 모두 전산화하라'고 지시했어요. 1977년에 포항에서 '자재 시스템 개선 방안'을 작성한 일이 떠올라서 조직적으로 이 일에 매달렸지. 그래서 자재 시스템은 광양이 포항보다 빨리 전산화되었습니다."

이듬해 12월에는 다시 포항 업무부장으로 돌아왔다. 포항 본사는 신사옥 준공을 앞두고 있었다. 박태준 회장은 신사옥 입주 전까지 모든 행정 시스템을 전산화하라고 지시했다. 그 작업의 일환으로 '계약 시스템 전산화' 작업이 이루어졌다.

"사실 당시까지의 계약 시스템은 매우 복잡했고, 절차가 까다롭게 진행되었습니다. 당시 업무부의 연간 계약건수도 1000건이 넘었어요. 그때 김용술 과장이 거의 1년 반 동안 전산화 작업에 매달려 프로젝트를 완료했지. 아무튼 나는 가는 곳마다 '시스템 개선'이 따라 다닌 셈이었습니다."

1993년 투자관리부장, 투자관리 담당 이사 재임시에는 계열사 구조조정 작업에 나섰다. 만성적인 적자에서 헤어나오지 못하고 있거나 사회적인 문제가 되고 있는 분야가 정리 대상이었다. 제철세라믹, 코크스 성형탄공장, 삼화화성의 세라믹 공장, 제철화학의 H산 공장 등이 그때 문을 닫았다.

"만 1년 동안 포스코 임원으로 있다가 1994년에 제철화학 상무이사로 가서 전무이사가 될 때까지 만 6년 동안 근무했어요. 그동안 그 회사 이름이 세 번이나 바뀌는 우여곡절이 있었지요. 포스코 창업 시절로 거슬러 올라가 보면 1기 설비 건설 당시 조업 초년도는 물론이고 이후로도 상당 기간 동안 적자를 면치 못하리라는 것이 일반적인 예측이었습니다. 그러나 조업 초년도 흑자라는 신화를 창조해 냈고 이후 흑자경영은 포스코의 전통이 되었습니다. 그동안 국내 산업발전에 대한 포스코의 기여도는 자체 경영실적의 수백 배가 되고도 남을 것입니다. 그 중심에 박태준 회장이 있었지요. 산업사에 영원히 기록될 분입니다. 그분의 신념을 실천한 포스코 철인들의 활동은 가히 전사들로 묘사해도 모자랄 것입니다. 건투를 빕니다."

〈글 = 우재욱 시인·작가〉

1993년 경주 코오롱호텔에서 열린 임원·부장단 경영세미나에서 발표하는 예광해 이사.