

# 건설현장관리협상 심화과정

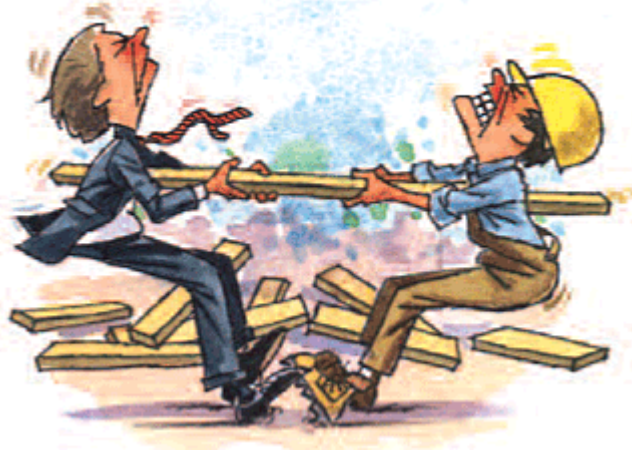


강사 : 김상철 박사(네고컨설팅 대표)

<b>M1</b>	<b>건설현장관리협상의 출발</b>
<b>M2</b>	<b>건설현장관리 협상전략</b>
<b>M3</b>	<b>건설현장관리 협상의 실행</b>

# 건설현장에서 협상의 필요성

- 발주처의 공사 변경 요구
- 공종간 시공 순서 및 업무범위
- 자재값 인상으로 인한 ESC
- 감리회사와의 마찰
- 협력업체와의 갈등
- 까다로운 인허가
- 공사로 인한 민원 발생



협상의  
필요성  
증가

# 건설현장 협상에서 현장관리자의 역할과 임무

## 회사의 대리인

회사(HEC)의 수익 추구

## 상대방의 대리인

상대방(발주처, 협력업체, 감리, 대관, 민원인 등)의 입장을 회사에 전달

## 회사와 상대방의 중간자

회사와 상대방의 이견 조정



**➡ 최종적으로 회사의 이익을 위해 행동**



## 건설협상에서 설명, 설득, 협상의 관계

- **설명** : 단순한 (        ) 전달을 목표로 하며, 타인의 (        )나 (        )의 (        )를 목표로 하지 않는다.
- **설득** : 행동, 커뮤니케이션 등 다양한 수단을 통해 내가 원하는 방향으로 타인의 (        )이나 (        )를 (        )시키는 것을 목표로 한다.
- **협상** : 상대방에게 (        )나 특정한 (        )를 지불하고 내가 원하는 방향으로 타인의 (        )나 (        )의 (        )를 목표로 한다. (        )를 지불한다는 점에서 설득과 다르다.

## 협상이란?

- 협상이란 '타결 의사를 가진 2인 또는 그 이상의 당사자간에 양방향 의사소통(communication)을 통하여 상호 만족할 만한 수준으로의 합의(agreement)에 이르는 과정'이라 정의할 수 있다
- 협상은 의식적이든 의식하지 않든 우리의 일상생활에서 중요한 부분을 차지하고 사회적인 모든 분야에서 당사자 상호간 이해 관계(interests)가 상충되는 경우에 발생한다
- 협상에는 반드시 상대방이 존재한다. 따라서 협상은 당사자 일방에 의한 독립적인 의사결정이 아닌 당사자 상호간의 결합적인 문제 해결 과정으로서 결합적으로 결정된 행위를 창조하는 것을 목표로 한다



**협상 준비를 실패하는 것은  
실패를 준비하는 것과 같다!**



# 건설협상 정보 수집

## 시장 정보

- 해당 사업 관련 추이
- 시장 상황
- 주변 환경: 경제, 관련법, 정치

## 상대 정보

- 상대 조직현황
- 협상 관련 입장과 목표
- 협상 상대 (협상 경험, 전문성, 개인적 스타일, 조직내 위치, 협상 권한, 고향, 출신학교 등)

## 내부 정보

- 내부입장, 관심사, 기대결과, 기존 계약 현황, 유사 계약 사례
- 협상에 영향을 미칠 이해관계자





## 건설협상의 프로세스

협상자의 외적요인  
(조직내 위치, 기존거래관계, 시간, BATNA 등)



협상  
준비

협상전략  
수립

협상  
실행

협상  
타결

협상  
성과



협상자의 내적요인  
(심리, 습관, 가치관, 종교, 문화, 성별 등)

## 건설협상의 준비 단계

1. 협상이 (            )되었을 때를 준비하라!
2. (            )적인 여유를 가지고 협상하라!
3. 나의 (            )을 결정하라!



## 바트나(BATNA-Best Alternative To a Negotiated Agreement)



좋은 BATNA를 가지면  
가질수록 협상력이 강해지며,  
좋은 협상 성과를 얻을 수 있다.  
- 하버드대학 Fisher & Ury 교수

- 바트나는 상대방과의 협상이 결렬되었을 때 취할 수 있는 최선의 대안을 말함
- 협상자들은 항상 협상이 결렬되었을 때를 대비해야 하며, 끊임없이 바트나를 개선해야 한다.
- 협상에서 ( )는 금물, 양다리를 걸쳐라!

# 시간의 압력(Time Pressure)

시간 경과에 따라 비용 발생



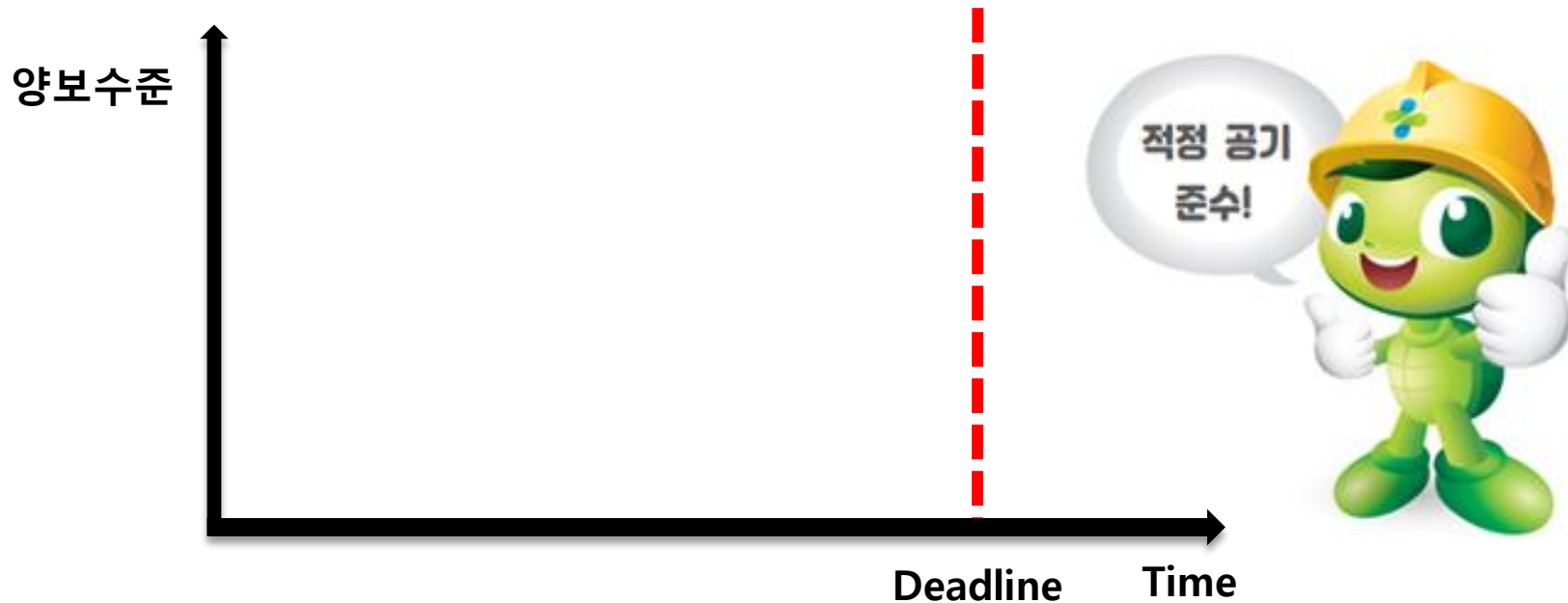
공사기간 준수(Deadline)



시간의 압력(Time Pressure)에 따라 양보의 폭이 커진다

# 협상 마감이 가까워지면 양보의 폭이 커진다

협상자는 시간의 경과에 따라 점진적으로 조금씩 양보해 나가지 않고,  
마감시간 직전에 양보하는 폭이 급격히 증가한다.





# 최대양보점(Maximum concession point)의 역할

## 최대양보점의 설정

협상당사자가 위임한 ( )의 범위와 ( )중 낮은 금액

## 최대양보점의 역할

협상에서 최대양보점은 상대방의 ( )을 받아들일 것(협상 타결)인가?  
거부할 것(협상 결렬)인가를 결정하는 ( )역할을 한다



## 건설협상의 실행 단계

1. (        )을 줄여라!

2. 협상 전,후에 (        )을 부려라!

3. 상대방의 제안이나 양보 요구에 쉽게 (        )하지 마라!



협상 타결과 협상 성과는 ( )으로 움직인다!

협상 타결 ( ) 협상 성과 ( )

협상 성과 ( ) 협상 타결 ( )

**결론 :**



## 상대방과 협상을 할 것인가?

- 협상의 (     )이 되는가?
- 협상을 하는 것이 (     )이 되는가?
- 협상할 (     )를 느끼는가?
- 협상이 (     )한가?



## 협상 목표, 의제 그리고 입장

구 분	내 용
협상목표 (Goal)	협상 당사자가 협상을 통해 진정으로 얻고자 하는 것. 경제적 이익 뿐만 아니라 상대방과 관계, 자존심, 명예, 원칙, 환경보전, 조직 내에서의 인정 등과 같은 비 금전 적인 것도 포함
협상의제 (Issue)	협상 목표를 달성하기 위해 협상 테이블에서 논의하는 안건
협상입장 (Position)	협상 목표를 달성하기 위해 협상 의제에 대해 요구하는 내용

구 분	현대	발주처
협상목표(Goal)	공기 단축 및 공사비용 절감	최고의 건축물
협상의제(Issue)		
협상입장 (Position)		



# 창의적 해결안(Creative Solution)을 만들어라!

1. ( )을 확인하고 이를 제거할 창의적 해결안(Creative Solution)을 만들어라.
2. 창의적 해결안은 협상 양쪽을 모두 만족시키는 데 도움이 되어야 한다.
3. 창의적 해결안을 만들기 위해서는 ( )를 올바르게 파악해야 한다.



## 단일 의제는 Zero Sum Game의 구조를 가진다



$A+B =$  합산 가격은 항상 같다

참가자가 각각 선택하는 행동이 무엇이든지 참가자의  
이득과 손실의 총합이 제로가 되는 게임

협상의제를 (                      ) 하라!

상대방과 Win-Win의 결과를 얻기 위해서는  
협상의제를 (                      )해서 Zero Sum 구조를 벗어나야 한다



# 나의 주장의 근거를 만들어라

내 주장의 논리적, 합리적 근거(Rational basis)는 무엇인가????

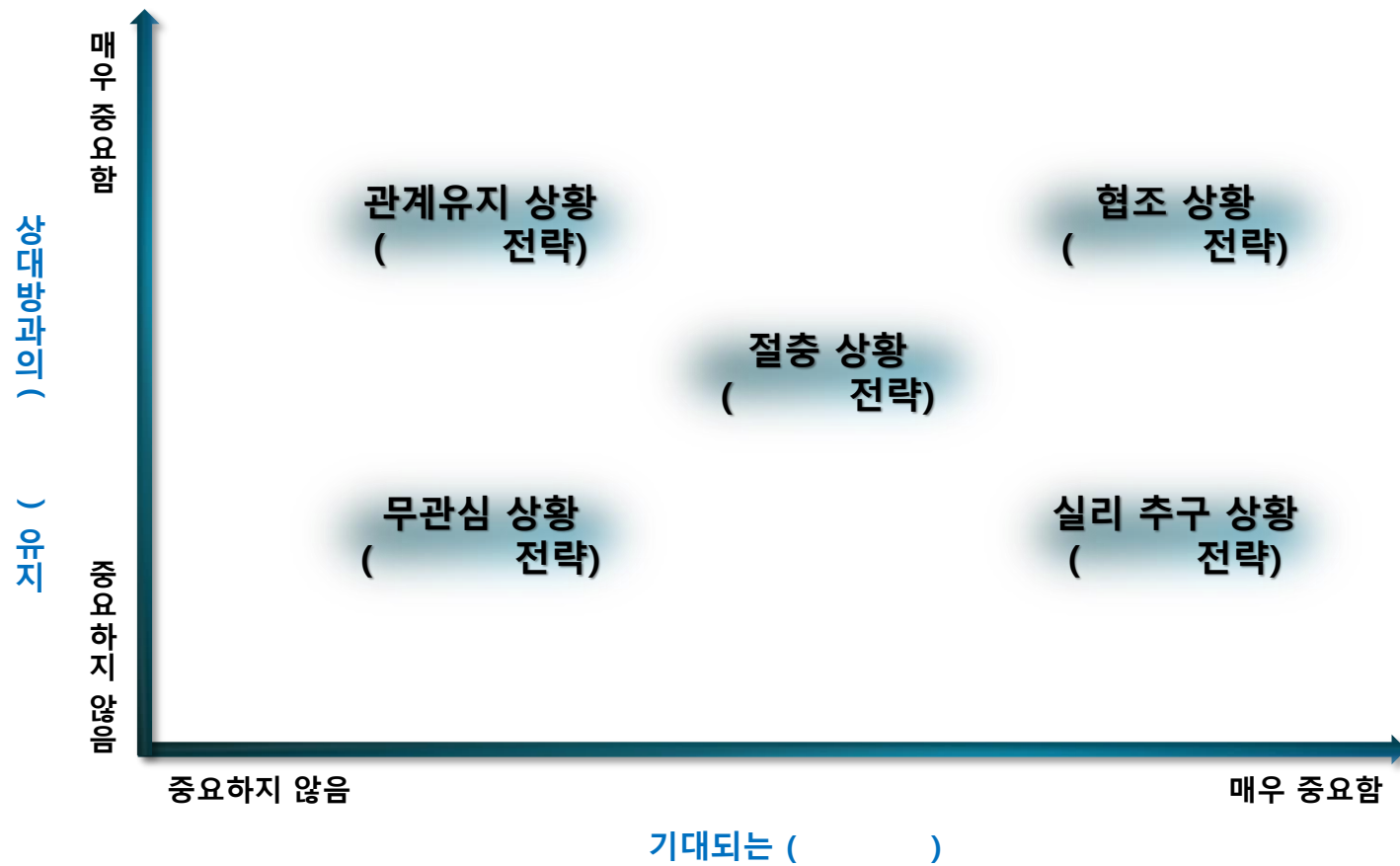
  
  
  
  
  

객관적 기준은 훌륭한 근거가 될 수 있다!!

<b>M1</b>	<b>건설현장관리협상의 출발</b>
<b>M2</b>	<b>건설현장관리 협상전략</b>
<b>M3</b>	<b>건설현장관리 협상의 실행</b>



# 협상 상황에 따른 협상전략의 실행



## Win-win 전략의 실행

- 협상을 할 때 예상되는 문제점이 있으면 솔직하게 이야기 한다.
- 거래상의 문제점에 대한 대안을 개발하고 더 나은 해결을 위해 상대방에게 우리의 아이디어를 제공하거나 상대방의 아이디어를 요구하기도 한다.
- 자신에게 돌아올 결과 못지않게 상대방에게 돌아갈 결과도 중요하게 생각한다.
- 거래상의 문제점을 해결하기 위해 함께 해결 방안을 논의하기도 한다.
- 우리가 우선적으로 중요시 하는 거래 조건을 명확하게 전달한다.
- 문제점을 해결하기 위해서는 다른 어떤 요소보다 서로 신뢰를 쌓는 일이 가장 중요하다고 생각한다.

## 공격전략의 실행

- 상대방의 거래조건의 한계선을 알아보기 위해 의도적으로 무리한 요구를 하기도 한다.
- 자신의 주장을 관철시키기 위해 묵시적인 위협을 하거나 압력을 가하기도 한다.
- 처음부터 끝까지 자신의 입장을 고수하고 양보하지 않으며, 대신 상대방이 양보하도록 설득한다.
- 상대방이 협상에서 어떤 결과를 얻는지 관계없이 자신이 원하는 결과만을 강력히 추구한다.
- 상대방에게 제 3자가 그 상대방보다 더 좋은 조건으로 우리 회사와 거래하고 있음을 던지시 나타내기도 한다.
- 상대방이 더 좋은 조건을 제시하지 않으면 협상을 결렬시키겠다고 위협을 한다.

## 양보전략의 실행

- 상대방과의 관계를 개선하거나 앞으로의 거래를 위해서 자신의 목표나 요구 수준을 낮춘다.
- 자신이 얻는 결과보다도 상대방이 얻는 결과를 더 중요하게 생각한다.
- 상대방의 입장을 이해하고 상대방의 결정에 따르려고 한다.
- 앞으로의 관계를 위해 상대방의 요구를 들어주어 상대방을 만족시켜주려고 한다.
- 상대방에게 아무런 요구도 하지 못하고 상대방이 주는 것만을 얻을 수 있을 뿐이

## 건설현장의 협상관계자

협상의 결과에 대해 직접적인 영향을 받는 실질적인 이해관계의 주체로서 협상실무자에게 협상 권한을 위임하거나 협상을 직접 수행하기도 한다.  
(예: 현대, 발주처, 협력업체, 인허가 기관, 감리회사, 민원인 등)

협상 의제(issue)에 관한 기본 입장을 정하고 이 기본 입장을 실행하기 위한 협상전략을 수립하며, 협상테이블에서 직접 협상을 하는 전문가들을 말한다.  
(예: 현대담당자, 발주처, 협력업체, 감리 담당자, 담당공무원, 민원인 대표 등)

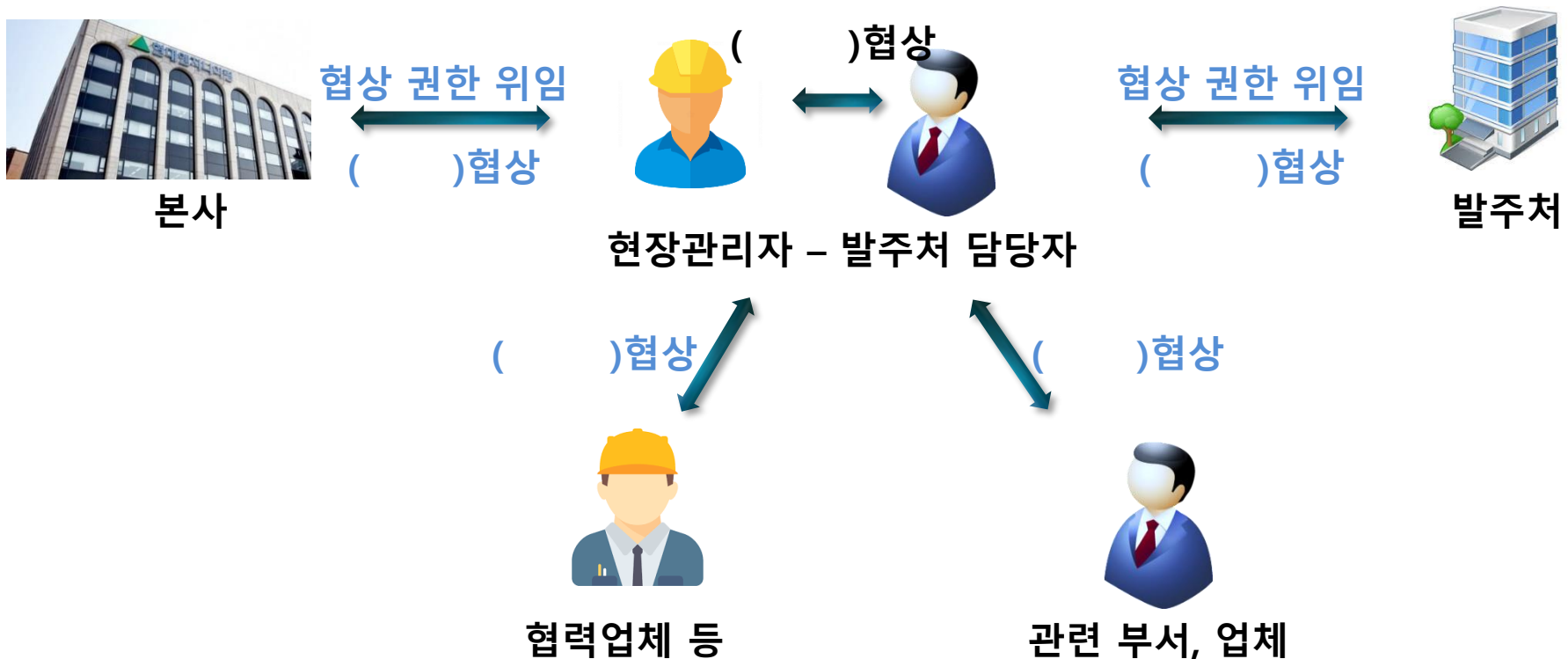
협상의 결과에 영향을 받기 때문에 협상과정에 영향을 미치려고 하는 관계자를 말한다. (예: 설계변경으로 인한 협력업체 등)

협상의 결과에 직접적인 이해관계는 없지만 협상 과정에 관심을 가지고 지켜보면서 협상에 영향을 미치기 위해 직, 간접으로 영향을 미치려는 관계자를 말한다.(예: 지역언론사, 시.도의원, 국회의원, 관할 관청 등)

협상당사자간에 협상이 원만하게 타결되지 않을 경우협상의 과정에 개입하는 제3자를 말한다. (예: 중앙환경분쟁조정위원회, 법원 등)



# 건설현장관리 협상의 관계자(예시)



## 건설현장관리협상 상대방과 협상 내용

구 분	협상상대방(예시)	협상 내용
외부협상		협상당사자로부터 위임 받은 협상 내용 (설계변경에 따른 추가 공사비 등)
내부협상		외부협상에 대해 협상당사자로부터 위임 받은 협상 권한의 추진 및 확대 (추가 공사범위에 대한 결재, 추진 등)
부수적 협상		외부협상이 원만하게 타결이 되는 데 도움이 되는 내용 (협력업체와 공사 일정, 범위 조정 등)

<b>M1</b>	<b>건설현장관리협상의 출발</b>
<b>M2</b>	<b>건설현장관리 협상전략</b>
<b>M3</b>	<b>건설현장관리 협상의 실행</b>

잔소리는 이젠 그만! 믿고 맡겨라!



협상에서 때때로 일을 망치는 사람은 (        )다.

(        )는 부하 직원을 믿고 상대방과의 협상에 함부로 끼어들면 안 된다.

## 상대방(발주처)의 무리한 요구에 대한 대응



“죄송합니다.

저는 당신의 요구를 들어주고 싶지만,  
제게는 그럴 (        )이 없습니다.

[            전략]



“그렇다면 우리 본사를 설득할  
당근을 주세요”

[            전략]

## 상대방(발주처)의 대응 전략



“ 당신과는 더 이상 협상을 할 수 없겠네요.  
당신은 필요 없으니 (                      )를 불러주세요”  
(협상력이 동일하거나 더 강할 때 사용)



(            ) 전략

상대방(발주처 담당자)에게 상사를 설득할 (            )을 주어라!  
(혹은 발주처 담당자가 받아들 수 있는 (            )을 만들어 주어라!)



## 협상 지위에 따른 협상 전략

협상관계자	협상 전략
협상실무자 (현장관리자)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 그것은 제 권한이 아닙니다.</li> <li>- 조건부 양보를 요구(당근을 주세요)</li> <li>- 상대방이 받아들일 수 있는 명분을 만들어 주어라</li> </ul>
협상상대방 (발주처 담당자)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 의사 결정 권한이 있는 높은 협상당사자와의 협상을 요구 (예: 팀장 등과 같이 담당자의 상사 등)</li> </ul>
협상당사자 (현장소장, 본사 담당자 등)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 협상실무자에게 협상의 결과에 대해 부담을 주지 말 것</li> <li>- 중간에 가급적 개입을 자제할 것</li> <li>- 협상 위임 권한 범위를 조정함으로써 협상실무자를 통제</li> </ul>

# 협상 제안

형 태	내 용	사용시기	예시
맞바꾸기 (Trade-off)	덜 중요한 것은 양보하고, 중요한 것은 양보를 받는다.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상대방과 서로 주고, 받으면서 합의를 유도할 때</li> </ul>	
더하기 (Reinforce)	상대방이 요구하는 것을 들어주는 대신 다른 것을 준다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 내부 규정 등으로 인해 상대방의 요구를 들어주기 곤란할 때</li> <li>• 상대방이 무리한 요구를 할 때</li> </ul>	
나누기 (Divide)	서로 일부를 양보하고 일부만 가진다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협상 마지막에 최종 조율할 때</li> </ul>	
양보하기 (Yield)	상대방이 원하는 것을 모두 들어준다.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상대방의 요구를 거절하기 곤란할 때</li> <li>• 다른 것을 요구하는 조건을 양보할 때</li> <li>• 의도적으로 양보할 때</li> </ul>	
포기하기 (Give up)	협상을 포기한다	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다른 대안이 존재할 때</li> <li>• 협상을 결렬시키는 것이 더 유리할 때</li> </ul>	

※ 전제조건 : 맞바꾸기의 경우 협상 주제별 중요도의 순위에 있어서 자신과 상대방이 서로 달라야 함

건설현장관리협상 심화과정

**수고하셨습니다!**