

중소 건설업체의 경쟁력 제고를 위한  
경영진단 모델 개발 연구

2014. 9

김영덕

**한국건설산업연구원**

Construction & Economy Research Institute of Korea

## <차 례>

요 약 .....	i
제1장 서론 .....	1
1. 연구 배경 및 목적 .....	1
2. 연구의 범위와 방법 .....	3
제2장 경영진단과 중소 건설업체 경영진단 .....	7
1. 경영진단의 개념 및 진단 영역 .....	7
(1) 경영진단의 개념 .....	7
(2) 경영진단의 범위 .....	9
2. 중소기업과 경영진단 .....	12
(1) 중소기업의 정의 .....	12
(2) 중소기업의 경영진단상 특성 .....	13
3. 중소 건설업체와 경영진단 .....	14
(1) 중소 건설업체의 경영 특성 .....	14
(2) 중소 건설업체의 주요 경영 현안 .....	19
(3) 중소 건설업체 경영진단시 우선 고려 사항 .....	21
제3장 중소기업 및 건설업체 경영진단 모델 개발 사례 .....	23
1. 중소기업 경영진단 모델 개발 사례 .....	23
(1) 국내의 중소기업 경영진단 모델 .....	23
(2) 해외의 대표적 중소기업 진단 모델 .....	31
2. 건설업체에 대한 기업진단 사례 .....	39
(1) 건설업체 경쟁력 진단 모델 관련 연구 .....	39
(2) 실용 목적의 건설업체 경영진단 도구 .....	45

<b>제4장</b>	<b>중소 건설업체 경영진단 영역 및 주요 내용</b>	<b>51</b>
1.	중소 건설업체 경영진단의 기본 방향	51
(1)	경영진단 영역 설정을 위한 이론적 접근 방법	51
(2)	중소 건설업체 경영진단의 기본 원칙 설정	54
2.	중소 건설업체 경영진단 영역 및 주요 내용	61
(1)	중소 건설업체 경영진단 영역 분류 체계	61
(2)	중소 건설업체 경영진단 영역의 정의와 진단 항목	62
<b>제5장</b>	<b>중소 건설업체 경영진단 모델 개발</b>	<b>71</b>
1.	중소 건설업체 경영진단 모델의 기본 구조	71
(1)	중소 건설업체 경영진단 모델의 개발 개요	71
(2)	중소 건설업체 경영진단 모델 진단 지표	75
(3)	각 진단 영역의 평가 비중 설정	110
(4)	경영진단 모델의 활용	112
2.	중소 건설업체 경영진단 모델의 결과 도출 및 해석	114
(1)	진단 결과의 도출	114
(2)	진단 결과의 해석	118
<b>제6장</b>	<b>결론</b>	<b>123</b>
1.	연구의 요약 및 의의	123
2.	연구의 활용 및 보완	124
<b>참고문헌</b>		<b>126</b>

## 〈표 차례〉

<표 2-1> GDP 및 건설투자 연평균 증가율 .....	15
<표 2-2> 건설업체 규모별 주요 이익률 현황 .....	18
<표 2-3> 건설업체 규모별 주요 생산성 지표 현황 .....	19
<표 3-1> 중소기업연구원의 중소기업 경영진단 모델의 진단 지표 .....	25
<표 3-2> 중소기업청 건강관리 시스템의 진단 지표 .....	26
<표 3-3> 경영혁신형 중소기업 평가 모델의 진단 지표 .....	28
<표 3-4> 산업통상자원부 ‘생산성경영체제인증평가’의 진단 지표 .....	29
<표 3-5> 중소기업청 중기기술신용표준평가모형의 진단 지표 .....	30
<표 3-6> OECD의 오슬로 매뉴얼의 중소기업 혁신 유형 분류 .....	31
<표 3-7> OECD의 오슬로 매뉴얼의 진단 영역 .....	33
<표 3-8> I-Score의 진단 영역 및 진단 지표 .....	35
<표 3-9> ICI의 진단 영역 및 진단 지표 .....	36
<표 3-10> 말콤볼드리지 모델의 평가 지표 .....	38
<표 3-11> 김민형(1998), 『건설업체의 핵심 경쟁력 요소 파악과 경쟁력 진단』의 측정 지표 .....	40
<표 3-12> 장현승 외(2008) 연구에서의 건설업무 기능 분류 .....	42
<표 3-13> 최재휘 외(2011) 연구에서의 건축사업 핵심 성과 지표 .....	43
<표 3-14> 이동훈 외(2011) 연구에서의 건설기업 경영 성과의 핵심 성과 지표 .....	44
<표 3-15> 신용평가기관 H사의 건설업 신용평가모델 .....	46
<표 3-16> S 경영 컨설팅사의 건설업 경영진단 체크 리스트상의 진단 지표 .....	47
<표 4-1> 경영관리 영역의 진단 항목 및 주요 진단 요소 .....	63
<표 4-2> 인력·조직 관리 영역의 진단 항목 및 주요 진단 요소 .....	65
<표 4-3> 수주·영업 영역의 진단 항목 및 주요 진단 요소 .....	67
<표 4-4> 공사 수행력 분야의 진단 항목 및 주요 진단 요소 .....	69
<표 5-1> 경영관리 영역의 진단 지표 .....	78

<표 5-2> 경영관리 영역의 정량 지표 진단 방법 .....	82
<표 5-3> 경영관리 영역의 정성 지표 진단 방법 .....	83
<표 5-4> 인력·조직 관리 영역의 진단 지표 .....	85
<표 5-5> 인력·조직 관리 영역의 정량 지표 진단 방법 .....	90
<표 5-6> 인력·조직 관리 영역의 정성 지표 진단 방법 .....	91
<표 5-7> 수주·영업 영역의 진단 지표 .....	94
<표 5-8> 수주·영업 영역의 정량 지표 진단 방법 .....	98
<표 5-9> 수주·영업 영역의 정성 지표 진단 방법 .....	99
<표 5-10> 공사관리 영역의 진단 지표 .....	102
<표 5-11> 공사관리 영역의 정량 지표 진단 방법 .....	106
<표 5-12> 공사관리 영역의 정성 지표 진단 방법 .....	107
<표 5-13> 진단 영역별 평가 비중의 설정 .....	112
<표 5-14> 경영관리 및 성과 영역 진단 예시 .....	115
<표 5-15> 경영관리 및 성과 영역의 진단 항목별 진단 점수 산출 예시 .....	116
<표 5-16> 진단 영역별 진단 결과의 환산 예시 .....	117
<표 5-17> 최종 경영진단 모델의 결과 예시 .....	118
<표 5-18> 최종 진단 결과에 대한 절대적 기준의 해석 예시 .....	121

## <그림 차례>

<그림 1-1> 연구 절차 .....	5
<그림 2-1> 일반적인 경영진단 범위 .....	10
<그림 4-1> 중소 건설업체 경영진단의 기본 원칙과 주요 항목 .....	60
<그림 4-2> 경영진단 영역 분류 체계 .....	61
<그림 5-1> 본 연구의 중소 건설업체 경영진단 모델 개발 범위 .....	72
<그림 5-2> 중소 건설업체 표준 경영진단 모델의 구조 .....	73
<그림 5-3> 중소 건설업체 표준 경영진단 모델의 결과 도출 .....	74
<그림 5-4> 미국 말콤볼드리지 진단 모델의 진단 영역 및 평가 비중 .....	111
<그림 5-5> EFQM 모델의 진단 영역 및 평가 비중 .....	111
<그림 5-6> 경영관리 및 성과 영역 진단 결과 그래프 예시 .....	119
<그림 5-7> 종합 경영진단 결과의 해석 로직 .....	120



## 요 약

### 제1장 서론

#### ○ 연구 배경 및 목적

- 건설기업의 경영 환경이 지속적으로 악화되고 있음. 장기화되고 있는 건설시장 상황의 악화도 영향이 있지만, 시장 변화에 적극적으로 대응하지 못하는 경영 전략 등 경영 관행에도 문제가 있음.
- 본 연구는 이러한 배경 하에서 중소 건설업체의 경쟁력 향상을 유도하기 위하여 경영 전반에 대한 진단과 대응책을 모색하는 기회를 제공하고자 중소 건설업체 경영진단 모델을 개발함.

#### ○ 연구 범위 및 방법

- 본 연구에서 다루는 경영진단 모델은 중소 건설업체를 대상으로 함.
  - 중소기업의 규모에 맞는 경영 상황과 건설업을 주업종으로 하는 기업의 특성을 고려하고자 함.
  - 여기서 중소 건설업체란 특정한 범위를 규정하기보다는 일반적으로 대형, 중견 건설업체와 분리되는 건설업체 모두를 말함.
- 경영진단 영역 및 항목, 진단 지표들을 정의하고자 중소기업 및 건설업체에 대한 경영진단 모델 사례를 살펴보고, 현재 중소 건설업체의 경영 실태 및 현안들을 검토하고자 함.
- 이러한 과정을 통하여 중소 건설업체 경영진단의 기본 방향과 세부 진단 요소를 규명하고, 이를 구체적으로 모델화하였음.

### 제2장 경영진단과 중소 건설업 경영진단

#### ○ 경영진단의 개념 및 진단 영역

- 경영진단이라 함은 기업 경영에서 자체적으로 해결하기 어려운 문제가 생기거나, 장래의 발전 방향 및 과제를 확인하고자 할 때 기업 외부의 전문가, 즉 경영 전문가나 경영 컨설팅 기관 혹은 업체에게 의뢰하여



기업 경영 전반에 대하여 진단받는 것을 말함.

- 경영 활동 전반, 즉 기업의 모든 요소와 활동들을 진단하는 것이 올바른 경영진단임.
  - 기획, 생산 및 판매라는 기본적인 활동과 이를 뒷받침하는 조직관리 즉, 인력·기술·자금 등 관련 요소들을 포함하여 진단하는 것이 바람직함.
- 경영진단의 범위는 일반적으로 사업, 역량, 그리고 경영 시스템, 최고경영자, 즉 CEO 영역 등임.
  - 사업 영역은 현재의 사업 또는 가까운 미래에 진출할 사업에 대한 전반적인 사업 추진 역량 및 성과를 말하는데, 이를 진단하기 위해서는 사업의 시장성, 즉 시장에서의 경쟁 강도와 수익성 등을 평가함.
  - 역량이란 시장에서 경쟁 우위를 창출할 수 있는 제반 기능들의 잠재력, 즉 마케팅 및 영업 부문, 생산 부문 및 기술, 고객 만족 등의 부문에 있어서의 역량을 진단함.
  - 경영 시스템은 인력과 자금이 조달되고 투자, 운영, 관리되는 기업 내 외부의 전반적인 메커니즘을 말하는데, 기업 내부의 각종 절차, 규정 및 프로세스, 그리고 생산 및 마케팅 프로세스, 관리 및 운영 시스템 등이 진단의 내용이 됨.
  - 최고 경영자(CEO) 영역은 기업 경영에 대하여 최고로 지휘·통제·관리하는 경영자의 유무적 경영 유형 및 역량을 말하는데, 최고 경영자의 기업가 정신, 경영관리에 대한 전반적 지식과 역량, 그리고 리더십 등이 진단에 포함함.

○ 중소기업과 경영진단

- 중소기업은 대기업과는 다른 기업 경영 특성을 가지고 있음.
  - 첫째로, 중소기업은 먼저 환경 변화에 취약한 시스템과 구조를 가지고 있음. 기업을 둘러싼 환경의 변화는 기업 경영에 있어 위협 요인이며, 반대로 기회 요인으로 위협 요인에 대한 적절한 대응과 기회의 포착이 중요함.

- 둘째로, 내부의 전문 인력이 대기업에 비해 상대적으로 부족하여 경영의 전문성이 떨어져 전략적 대응이 미흡함.
  - 셋째로, 중소기업의 경우 경영자의 의사결정에 절대적으로 의존하기 때문에 합리적인 의사결정이 전제될 때 경영의 안정과 성장이 보장됨.
- 이러한 중소기업의 경영 특성으로 인하여 중소기업의 경영진단에 있어서도 고려되어야 할 특성이 있음.
- 첫째로, CEO의 역량이 매우 중요한 진단 요소가 될 수 있음. 중소기업은 자본과 경영의 분리가 이루어지지 않으며, 경영 체제도 1인 경영 체제로 경영 성과가 경영자의 개인적 자질에 의해 크게 좌우됨.
  - 둘째로, 대기업과 다른 중소기업만의 강점과 약점을 중요한 진단 요소로 다루어야 함. 중소기업은 기동성·원가 의식·창의성·위험 부담감 및 강한 책임감 등의 강점이 있는데, 이러한 강점이 유지되고 있는지 평가가 필요함.
  - 셋째로, 중소기업의 경영 성장성에 대한 고려가 우선되어야 함. 중소기업이라 하여 모두 일률적으로 약체 기업으로 볼 수는 없으나, 따라서 기준을 명확히 설정하여 측정해야 하므로 성장성을 우선적으로 고려해야 함.
  - 넷째로, 시장 내에서의 경쟁 우위를 갖고 있는지에 초점을 맞추어야 함. 중소기업의 활동 분야는 신규 진입이 용이하고 과당 경쟁이 있으므로 시장 내에서 중소기업으로서의 경쟁력을 갖추고 있는지 신중하게 고려하는 것이 필요함.

#### ○ 중소 건설업체와 경영진단

- 중소 건설업체 경영 실태는 다음과 같이 요약됨.
  - 중소 건설업체는 사업 구조상 공공공사, 특히 적격심사 대상 공사에 집중하고 있으며, 공공 토목과 건축 사업을 주로 하여 주택 사업의 비중은 낮음.
  - 중소 건설업체들이 대부분 공공 건설시장에 주력함에 따라 시장은

경쟁이 매우 심한 상황임.

- 50명 미만의 소기업이 전체 건설업체의 95.6%를 차지하여 상당수가 영세 소기업임. 시공 측면에서는 직접시공 비중이 높아 외주 비중이 낮음. 그러나 종업원 수가 적음에도 불구하고 기업 운영에 소요되는 관리 비용은 큼.
- 수익성 측면에서 재무 성과는 최근 지속적으로 악화되고 있으며, 생산성 측면에서 대기업과 중견기업에 비해 떨어지는 상황임.
- 이로 인하여 중소 건설업체들은 다음과 같은 경영 현안을 가지고 있음.
  - 첫째로, 건설시장에서 기존 경쟁우위 요소의 한계가 커지고 있으며, 이러한 경쟁우위 요소들이 변화하고 있음.
  - 둘째로, 공급자 시장에서 수요자 중심 시장으로 변화함에 따라 수요자들의 요구 및 필요에 부응하는 제반 경영 역량의 확보가 중요시되고 있음.
  - 셋째로, 제한된 자원의 효율성을 극대화하기 위한 사업 창출력이 강력히 요구되고 있음.
- 따라서 중소 건설업의 경영진단에 있어 다음과 같은 점을 고려해야 함.
  - 첫째로, 현재와 미래 건설시장의 환경 변화에 대응하는 역량을 갖추고 있는지를 중요하게 고려할 필요가 있음.
  - 둘째로, 인력·재무·기술 및 품질 등 경영 자원의 확보와 유지, 활용에 있어 경쟁력을 갖추고 있는지를 중요하게 고려해야 함.
  - 셋째로, 안정적인 경영을 유지하기 위한 주력 공종의 사업에 있어 경쟁 우위를 확보하고자 하는 노력과 성과, 그리고 적극적인 새로운 시장 및 사업 창출 노력과 이를 뒷받침하는 전략의 수립과 실행 역량을 진단할 필요가 있음.
  - 넷째로, 수주·영업 및 공사 관리 등 건설업체의 핵심 기능과 경영 관리 및 경영 자원 관리 등 지원 기능 간의 유기적 연계성을 갖추고 있는지, 즉 각 기능간의 연계라는 관점에서 종합적인 진단이 이루어질 필요가 있음.

### 제3장 중소기업 및 건설업체 경영진단 모델 개발 사례

- 본 연구에서 개발하고자 하는 중소 건설업체에 특화된 경영진단 모델은 아직까지 개발되지 않고 있음. 따라서 본 연구에서는 먼저, 중소 건설업체 경영진단 모델 개발의 시사점을 도출하기 위하여 중소기업 및 건설업체에 대한 경영진단 모델 개발 사례를 중점적으로 검토함.
- 중소기업 경영진단 모델
  - 국내에서는 중소기업 보호의 정책적 목적으로 개발된 중소기업연구원의 중소기업 경영진단모델, 중소기업청의 중소기업 건강관리시스템, 경영혁신형 중소기업평가모델 등이 대표적임. 이 밖에도 산업통상자원부의 ‘생산성경영체제인증평가’, 중소기업청의 ‘중기기술신용표준평가모델’ 등이 있음.
  - 해외에서는 OECD의 오슬로 매뉴얼, 싱가포르의 I-Score 평가 모형, 캐나다의 ICI 평가 모형, 미국의 말콤볼드리지 모형 등이 대표적이며, 기타 각국에서 정책적 목표 아래 중소기업 평가 모델이 존재함.
- 건설업체 기업진단 사례
  - 건설업체에 대한 경영진단 연구들은 지금까지 거의 진행되고 있지 않으며, 실용적인 목적 하에 자체적인 건설업체 경영진단 모델이 개발되고 있음.
  - 본 연구에서는 김민형(1998)의 건설업체 경쟁력 진단 모델 연구, 장현승 외(2008)의 국내 기업의 경쟁력 및 업무 역량 분석 연구, 최재휘 외(2011)의 건축사업 경영성과 지표 연구, 이동훈 외의 국내 건설기업 경영성과의 핵심 성과 지표 도출에 관한 연구, 박희대 외(2007)의 시장 환경을 고려한 건설기업의 중장기 기업 전략 평가 모델 연구 등을 살펴보았음.
  - 또한, 신용평가 기관, 경영 컨설팅 기관 등의 실용 목적의 건설업체 경영진단 모델을 살펴보았음.

## 제4장 중소 건설업체 경영진단 영역 및 주요 내용

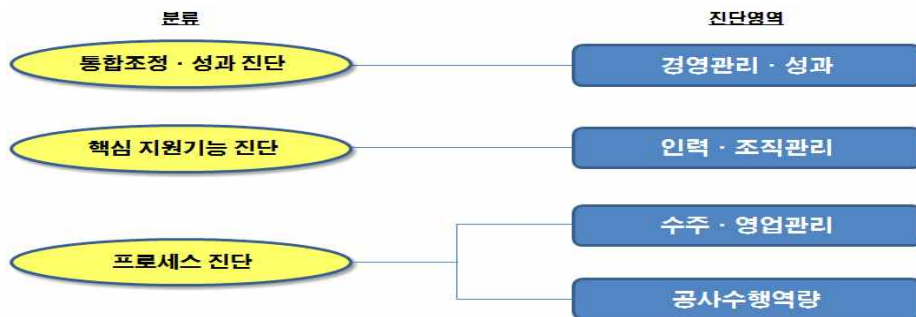
- 앞에서 살펴본 중소기업 및 중소 건설업체의 경영 실태 및 특성 등과 중소기업 및 건설업체 경영진단 모델에 대한 사례 연구를 바탕으로 경영진단의 기본 방향을 설정하였음.
- 이론적인 측면에서 본 연구는 경영진단의 시스템적 접근 방법을 따름. 시스템적 접근의 동태적·정태적 접근법을 모두 고려하여 업무 프로세스와 경영 기능의 효율성에 대한 진단을 모두 포함하고자 하였음.
- 중소 건설업 경영진단의 기본 원칙을 다음과 같이 설정함.
- 첫째로, 경영 자원의 효율성을 중점적으로 진단하고자
  - 인적자원 관리의 원칙 및 운용, 성과
  - 회계 및 재무 정보의 관리 시스템 및 성과
  - 자재 및 장비, 협력업체 관리 시스템 및 성과
  - 지식·정보의 관리와 활용, 성과
  - 환경 변화에 맞춘 시장, 사업 발굴 활동 및 성과 등을 진단함.
- 둘째로, 경영과 기술의 혁신성에 초점을 맞추어야 하는바,
  - CEO의 경영 지식 및 건설산업에 대한 이해도
  - 경영 관리의 개선 정도
  - 시공 및 관리상 신기술에 대한 개방성/적응성
  - 시장 및 사업·기술 관련 조사 활동
  - 원가 절감 및 생산성 향상 성과 등을 진단함.
- 셋째로, 경쟁력 있는 사업관리 역량에 중점을 두어야 하는바,
  - 견적 시스템 및 인력, 기능
  - 시공 계획의 수립 및 관리
  - 외주 관리 시스템 및 평가
  - 현장 관리의 체계성
  - 시공 계획·공정·원가 등 사업관리 인력의 경험 및 지식 수준 등이 고려되어야 함.

- 넷째로, 시장 변화에 대한 대응력에 초점을 맞추고자
  - 경영 계획 수립의 적절성
  - CEO 및 임직원의 변화 마인드
  - 경영 목표의 설정과 관리
  - 리스크 관리 체계 및 개선
  - 기업 신용 제고를 위한 활동 및 성과 등을 진단함.

○ 경영진단 영역 및 주요 내용

- 이상의 검토를 바탕으로 다음과 같이 4가지의 진단 영역으로 정의함.

**<경영진단 영역의 설정>**



- ‘경영관리 및 성과’ 영역이란 중소 건설업체가 비전 및 전략을 수립, 실행하는 데 있어 핵심 주체인 최고 경영자(CEO)와 연혁 등 기업의 제반 현황, 그리고 실현된 경영 성과 및 경영에 있어서의 잠재적 위협의 대응 체계를 말함. 이에 따라 경영의 일반적 현황, 경영 목표 수립 및 관리, 최고 경영자, 리스크 관리, 경영 성과 등을 진단함.
- ‘인력·조직 관리’ 영역이란 중소 건설업체를 운영하는 데 있어 핵심이 되는 인적 자원에 대한 기업의 원칙 수립 및 준수, 인적 자원 역량 개발 및 근로 의욕 고취를 위한 제반 정책 및 제도 등 인적자원 관리 실행 과정과 그 성과를 말함. 그리고 이러한 인적 자원의 관리를 효율화하기 위한 조직의 제 규정 구비, 조직 내 의사결정 및 명령 계통 체계 등의

전반적인 조직 관리의 효율화를 위한 활동을 의미함. 이에 따라 인적자원 관리의 원칙과 실행, 조직 규범/관리 및 혁신 활동 등을 진단함.

- ‘수주·영업’ 영역이란 실제적인 응찰에서의 낙찰 관리, 견적 등 수주 실무만을 말하는 것이 아니라, 향후 지속적인 수주를 위하여 행하는 모든 활동, 즉 향후 수주 목표 관리 등 수주·영업의 전략적인 측면뿐만 아니라 수주 관련 정보의 원활한 취득을 위한 정보 수집 체계 및 활동, 기업의 신용도 관리 및 기업의 대외 이미지 제고를 위한 모든 활동들을 포함함. 이에 따라 수주·영업 전략, 견적 역량, 정보 수집 등 영업 활동과 이를 위한 수주 지원 활동을 진단함.
- ‘공사 수행력’ 영역이란 건설 공사의 수행에 있어 필수적 관리 요소인 공정, 원가, 품질, 자재·장비, 안전 등의 관리 역량을 말하며, 공사의 원활한 수행을 가능하게 하는 현장의 제반 지원 기능의 관리 역량을 포함함. 이에 따라 공사 계획, 구매 조달 관리, 공사 관리 및 현장 관리 부문을 진단함.

## 제5장 중소 건설업체 경영진단 모델 개발

- 본 연구에서 중소 건설업체 경영진단 모델 개발은 진단 영역, 항목과 지표 등으로 구성된 경영진단 모델과 진단 결과의 도출, 결과의 해석 방법 등을 포함함.

### <중소 건설업체 경영진단 모델의 구조>

진단모델	진단결과분석	결과의 해석
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 진단영역/항목 및 진단지표</li> <li>- 진단지표의 산출방법</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 진단결과 도출방법</li> <li>- 진단영역, 항목별 결과의 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 진단결과 해석의 기본 방향</li> <li>- 진단결과 활용 방향</li> </ul>

- 중소 건설업체 경영진단 모델의 진단 영역 및 진단 항목 구성은 전술한 바와 같이 경영 관리(성과), 인력·조직 관리, 수주·영업, 공사 수행력 영역에 따라서

17개 진단 항목으로 구성됨.

### <경영진단 모델의 진단 영역 및 진단 항목>



#### ○ 진단 결과의 도출

- 경영진단 모델의 진단 결과는 영역별 결과와 종합 진단 결과로 도출됨.
- 영역별 진단 결과는 경영 관리/성과, 인력·조직 관리, 수주·영업, 공사 수행 역량 등 4개 진단 영역별로 하부의 진단 항목들에 대한 계량화된 평가 점수로 나타나게 됨. 이를 통해 항목간의 상대적인 비교 분석을 제시함으로써 개선이 필요한 요인이 어디인지 파악할 수 있도록 함.
- 종합 진단 결과는 두 가지의 결과물로서 도출되는데, 먼저 4개 영역의 진단 결과를 비교 분석한 내용을 보여줌으로써 해당 중소 건설업체의 경영 활동에 있어 부족한 부분이 무엇인지 알려주고, 타 영역과 비교한 상대적인 달성 정도를 제시해줌. 종합 진단은 전반적인 경영의 경쟁력 정도를 의미함.

- 세부 진단 지표는 앞에서 정의된 바와 같이 4개의 진단 영역과 25개의 진단 항목을 바탕으로 하여 정량, 정성 지표로서 구성하였으며, 이 결과 110개의 진단 지표를 구축함.



## 제6장 결론

- 본 연구에서는 최근 변화하는 건설 경영 환경에 효과적으로 대응하기 위한 중소 건설업체의 경영 방향을 제시하고, 현재의 경쟁력 수준 진단을 위한 경영진단 모델을 제시하고자 하였음.
- 이에 따라 본 연구는 첫째로, 중소 건설업체에 특화된 경영진단 모델을 개발하고자 했다는 데 의의가 있고, 둘째로는 중소 건설업체의 경쟁력 향상을 위한 경영의 가이드라인 성격을 가지고 있다는 의의가 있음. 셋째로, 건설시장의 환경 변화에 맞추어 중소 건설업체들로 하여금 경쟁력 제고를 위해 경영 개선에 노력하도록 관심을 증대시켰다는 의의가 있음.
- 본 연구에서 제시된 모델은 지속적인 보완이 필요하나, 중소 건설업체의 경영 활동 영역을 진단하기 위한 광범위한 세부 진단 지표들을 제시하였다는 점에서 향후 다양한 활용이 가능할 것으로 판단됨.
- 향후 본 모델은 실제로 진단에 활용되는 과정에서 일관성이 결여되거나 중소 건설업체의 경영과 관계가 적은 진단 항목이나 지표들을 지속적으로 개선할 필요가 있으며, 전체적인 모델의 신뢰성과 타당성을 높일 필요가 있다고 판단됨.

## 1. 연구 배경 및 목적

최근 건설기업의 경영환경이 크게 악화되고 있다. 정부의 건설투자 축소 방침에 따라 공공 건설공사의 물량이 지속적으로 감소하고 있으며, 주택시장 침체의 장기화로 인하여 민간 건설시장 또한 크게 위축되어 있다. 이러한 건설경기 침체로 인하여 건설업체, 특히 중소 건설업체들은 경영상의 어려움을 겪고 있다. 중소 건설업체들은 상대적으로 공공공사에 의존하는 비중이 높아 정부의 공공 건설투자 축소의 영향을 상대적으로 크게 받고 있으며, 대형 및 중견 업체들에 비해 다양한 사업 포트폴리오를 구성하고 있지 않기 때문에 지속적인 공공 건설공사의 수익성 저하는 중소 건설업체들의 경영 부담을 가중시키고 있다.

이렇게 최근 중소 건설업체들이 겪고 있는 경영상의 어려움은 이러한 건설시장의 상황적 요인뿐만 아니라 시장 변화에 적극 대응하지 못하는 경영 전략상의 문제와 잘못된 경영 관행에도 그 원인이 있다. 실제로 중소 건설업체들은 대형 건설업체들에 비하여 낮은 노동생산성을 보이고 있으며, 기업 및 현장 등의 운영 및 관리에 소요되는 비용이 대형건설업체들보다 높은 상황으로 나타나고 있다. 중소 건설업체들의 1인당 평균 매출액은 1억 2,270만원으로 대형 업체들의 3억 2,100만원과 비교해 38.2%에 불과한 수준(2010년 기준)이다.

이와 함께 건설산업을 둘러싼 사회·경제적인 변화에 따라 건설수요가 변화하고 있으며, SOC 등 건설투자의 지속적인 축소와 지자체의 재정 악화에 따른 지역 건설물량 축소 등이 가속화될 것으로 예측됨에 따라서 향후 중소 건설업체들의 경영 여건은 더욱 악화될 전망이다.

건설산업 더 나아가 국가 경제적으로 중소기업의 경영여건 악화는 산업과 국가경제의 경쟁력을 약화시킬 수 있다는 점에서 중소 건설업체들의 경영 여건을 개선하고, 경쟁력을 향상시키는 노력은 국가 차원의 문제라고 할 수 있다. 그동안 중소기업을 위한 정책적 지원 방안이 많이 논의되어 왔고, 특히 박근혜 정부 들어서 중소기업의 육성에

대한 강한 의지를 표방함에 따라 중소기업에 대한 관심이 상대적으로 커지고 있다. 그러나 실질적으로 중소기업들의 경쟁력 향상을 위해서는 시장 환경 변화에 적극 대응하고 내외부의 다양한 경영 리스크에 대응하여 안정적인 경영 기반을 유지할 수 있도록 유도하는 것이 더욱 중요한 지원책이다.

이러한 배경 하에서 본 연구에서는 중소 건설업체의 실질적인 경쟁력 향상을 유도하기 위하여 중소 건설업체들의 전반적인 경영 현황에 대한 진단과 대응책을 모색하는 기회를 유도하기 위하여 경영진단모델을 개발하고자 한다. 특히, 본 연구에서 개발하고자 하는 경영진단모델은 중소 건설업체의 경영활동 영역에 대하여 정의와 구체적인 활동을 제시하고, 이러한 정의와 활동을 평가하는 세부 평가지표들을 제시함으로써 중소 건설업체들이 경영 활동 진단자료로써 활용할 수 있도록 유도하고자 하였다.

본 연구에서 다루는 경영진단모델은 최근의 경영 환경을 적극 반영하고자 하며, 진단하는 항목들이 중소 건설업체들의 경쟁력을 향상시키는 데 있어서 핵심적으로 다루어질 경영 가이드라인으로서 활용되는 것도 고려하고 있다. 경영 환경의 변화가 심하고, 경기가 위축될수록 기업의 전략적인 경영은 더욱 중요한 요소가 된다. 특히, 건설 경영은 경기의 영향을 많이 받기 때문에 이에 대한 전략적 대응이 매우 중요하다. 원가 혁신에 목표를 둔 전략적인 원가관리와 공사 프로세스상의 효율성 제고를 위한 합리적이고 경제적인 시공관리가 필요하다. 또한, 인력 및 재무, 사업관리 역량 등 핵심적인 경영 자원의 전략적이고 효율적인 관리는 어려운 경영 환경을 극복하는 중요한 요소가 될 것으로 보인다.

본래 경영진단이란, 기업의 경영에 대한 문제점을 파악하고 문제의 원인을 규명하며, 이러한 문제에 대한 개선방안을 도출하는 과정으로서 기업경영에 있어 현재 경영상의 문제점을 개선하고 향후 경영의 방향을 제시하는 데 좋은 도구이다. 그러나 산업적 특성을 반영하며, 기업 규모상의 특성을 반영한 경영진단이 이루어질 때 보다 실효성이 있을 것이다. 본 연구에서 제시하는 모델은 최근의 건설 경영환경과 중소 건설업체들의 특성을 고려한 경영진단의 방향성을 제시함은 물론, 그 구체적인 진단영역, 항목, 진단지표를 제시하고자 하였다. 이를 통하여 건설업체는 물론, 건설업체를 경영진단하는 실무자들에게 도움을 줄 수 있을 것으로 판단된다.

먼저, 건설기업 및 건설업 경영자들에게는 건설업 경영에 있어 핵심적인 기능들을 이해하고 이러한 기능들이 어떻게 운영될 때 보다 우수한 경영 성과를 만들어낼 수 있는

지에 대한 정보를 제공할 수 있을 것이다. 또한, 앞에서 제시한 바와 같이 각 진단 항목에 대한 착안사항을 제시하고 있는바, 자사의 경영 역량을 직접 진단하는 데도 활용할 수 있을 것으로 판단된다.

아울러 건설업과 관련된 신용평가 및 금융 기관 등과 경영진단 전문가들에게는 건설업체의 경영진단에 있어서 중요하게 고려해야 할 내용과 관련 틀을 제공하고 있는바, 유용하게 활용될 수 있을 것으로 보인다. 다만, 앞에서도 지적된 바와 같이 본 모델은 중소 건설업 경영과 관련된 기본적인 진단내용을 제시하고 있으므로 활용에 있어서는 보다 구체적이고 실질적인 보완이 필요함도 같이 지적하고 싶다.

## 2. 연구의 범위와 방법

본 연구에서 다루는 경영진단모델은 중소 건설업체를 대상으로 한다. 따라서 중소기업의 규모에 맞는 경영 상황과 건설업을 주업종으로 하는 기업의 특성을 고려한다. 본 연구에서 중소 건설업체라 하면, 「중소기업기본법」에서 정한 법률<sup>1)</sup>에 국한된 것을 말하는 것은 아니며, 일반적으로 대형 및 중견 건설업체와 분리되는 건설업체 모두를 말한다. 중소기업의 특성과 건설업체의 특성을 가진 모든 업체들을 그 대상으로 개발하고자 한다. 또한 업종 구분으로는 사업 전체를 하도급에 의존하는 전문건설업체들보다는 발주처로부터 사업을 직접 도급받거나 사업을 기획, 시행하는 일반건설업체들이 해당된다. 다만, 건설업체의 규모와 업종에 따라 진단 영역이나 항목들을 선별적으로 활용하는 것은 가능하리라 판단된다.

이렇게 광범위하게 중소 건설업체를 정의함에 따라 본 연구에서 제시하는 경영진단 요소들이 업체들의 규모나 주업종에 따라 다소 적합지 않거나 해당되지 않는 사항들이 있을 수 있다. 그러나 이는 활용상의 문제로서 해당되지 않는 진단 항목이나 영역을 제외하고 평가를 한다든지, 필요한 진단 항목만 선택하여 평가한다면 본 경영진단모델은 활용도가 높을 것으로 예상된다.

---

1) 개정된 「중소기업기본법」이 정하는 중소기업자의 범위는 ① 광공업·운수업에서는 상시종업원이 300인(건설업은 50인) 이하이거나 자산총액이 5억원 이하인 자, ② 상업 기타 제조업과 관련 있는 서비스업에서는 상시종업원 20인 이하이거나 자산총액이 5,000만원(도매업은 2억원) 이하인 자로 되어 있다.

경영진단은 실제로 전문 영역으로서 의료부문에서 의사가 진단을 수행하듯이 전문가가 진단 결과를 판단하고 처방을 해야 한다. 따라서 경영진단모델이란 전문적인 영역이라고 할 수 있다. 그러나 본 연구에서 개발하고자 하는 중소 건설업 경영진단모델은 이러한 전문적인 경영진단 영역을 일반화하여 피진단기업들도 스스로 진단하고, 경영 전반에 대한 개선점을 스스로 도출할 수 있도록 하는 데도 주력하다. 이를 충족하기 위해 본 연구에서는 구체적으로 진단지표들의 진단 착안사항까지 구체적으로 제시하고자 하며, 각각의 영역과 항목, 지표들에 대한 구체적인 진단 기준과 구체적인 설명을 더하고자 한다. 이러한 의미에서 본 중소 건설업 경영진단모델은 중소 건설업체들이 스스로 진단하는 자가경영 진단모델로서도 활용이 가능하도록 하고자 하였다. 물론 이는 쉬운 과정은 아니나, 자가경영 진단모델로 활용하였을 시 충분히 진단 결과를 활용할 수 있도록 진단 방법과 진단 항목을 구체적으로 제시하고자 하였다.

본 연구는 다음과 같은 절차에 의하여 수행되었다.

첫째로, 선행연구를 통하여 지금까지 수행된 중소기업과 건설업체의 경영진단모델을 검토하였다. 본 연구의 목적이 경영진단모델을 구축하는 것이기 때문에 주로 모델 중심으로 고찰하였다. 중소 건설업체에 특화된 경영진단모델이 아직까지 알려지고 있지 않기 때문에 본 연구에서는 중소기업의 경영진단을 목적으로 수행된 다양한 연구들을 살펴보고, 건설업체에 대한 경영진단 관련 연구들을 고찰하였다.

둘째로, 이러한 선행연구 및 추가적인 중소 건설업체의 경영 상황을 고찰하고, 중소 건설업체 경영진단의 방향성을 도출하였다. 이는 중소 건설업체의 경영진단 항목을 설정하기 전에 중요하게 고려해야 할 경영진단의 기본방향, 즉 영역설정 방향과 내용의 핵심요소를 도출하기 위하여 수행하였다.

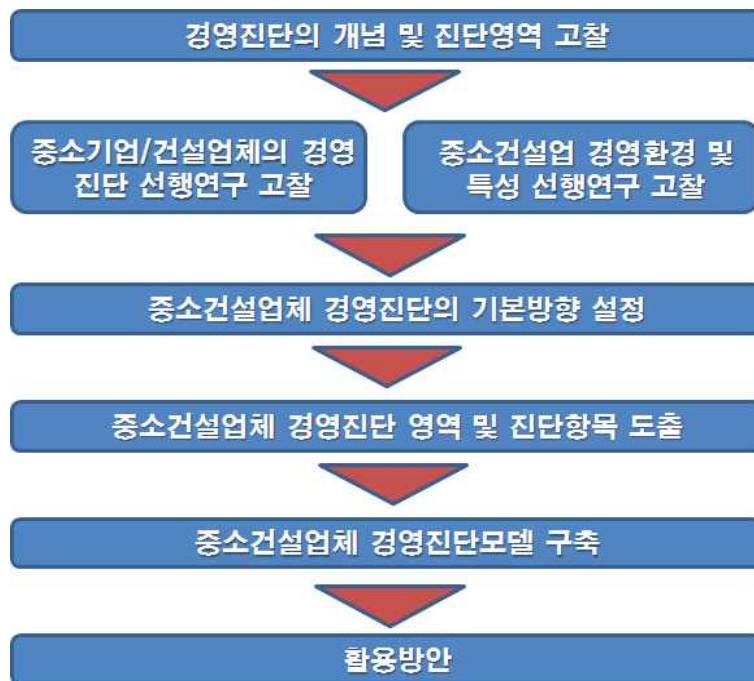
셋째로, 이를 바탕으로 중소 건설업체의 경영진단 영역과 그 영역의 핵심 진단요소를 도출하였다. 보다 체계적인 경영진단모델을 구축하기 위해 대분류(진단 영역)와 중분류(진단 항목), 소분류(진단 지표)로 구성하였다. 이러한 과정을 통하여 본 연구가 지향하는 경영진단모델을 개발하는 데 있어 그 체계에 대한 인식과 해당 진단 영역에 대한 핵심 진단 내용을 전달하고자 하였다.

넷째로, 이렇게 설정된 진단 항목들을 바탕으로 중소 건설업 경영진단모델을 구축하였다. 경영진단모델은 진단자와 피진단자가 진단 항목에 대하여 명확하게 인지하는 것이 가장 우선되어야 하기 때문에 경영진단모델로 구축하는 데 있어서는 그 구조와 체계,

영역별 진단 목표, 진단 내용에 대하여 구체적으로 제시하였다.

다섯째, 활용 방향에 대하여 제시하였다. 본 연구는 경영진단모델을 개발하고 이를 활용하는 데 목적이 있기 때문에 이를 활용하는 주체인 건설업체 및 건설경영자, 그리고 경영진단 전문가 및 기타 건설업체의 평가를 필요로 하는 기관 등의 입장에서 활용하는 방향성에 대하여도 제시하였다.

<그림 1-1> 연구 절차





## 제 2 장 경영진단과 중소 건설업체 경영진단

본 연구는 중소 건설업체들에 특화된 경영진단모델을 개발하는 데 목적이 있다. 이를 위해 본 장에서는 일반적인 경영진단에 대한 개념과 진단의 세부 영역, 진단의 방법 및 내용 등을 포함하여 중소 건설업을 진단하는 데 있어 경영 특성을 반영한 경영진단의 진단 방향에 대하여 살펴보고자 한다.

### 1. 경영진단의 개념 및 진단 영역

#### (1) 경영진단의 개념

경영진단이라 함은 기업 경영에서 자체적으로 해결하기 어려운 문제가 생기거나, 장애의 발전 방향 및 과제를 확인하고자 할 때 기업 외부의 전문가, 즉 경영 전문가나 경영 컨설팅 기관 혹은 업체에게 의뢰하여 기업경영 전반에 대하여 진단하는 것을 말한다. 이와 같은 정의에 따라 경영진단의 대상은 기업 경영의 전반을 다루게 된다. 기업 경영 전반이란 경영전략을 비롯하여 인사, 외주, 유통, 구매, 생산 등 기업의 제반 기능을 포함하고 있다. 또한, 경영진단은 병원에서 의사가 환자를 진단하듯이 경영진단은 경영 컨설턴트 등 경영진단 전문가가 수행하는 것이라고 볼 수 있다.

박성규(2005)는 경영진단을 기업 혁신을 추진하기 위해서 조직 전반의 경영 시스템을 분석하고 역동적 조직으로 전환하기 위한 전략을 모색하는 일련의 과정이라고 하였다. 이동명(2000)은 각 기업은 대내외 요구에 대응하기 위해 자신이 지닌 강점 및 약점을 다시금 검토하여 새로운 전략 대안을 구축하기 위하여 경영진단을 실시해야 한다고 하였다. 그는 현재 기업 조직의 경영 상태에 대한 현상 파악 및 문제점을 발견하고 진단 결과를 토대로 기업의 발전을 위한 전략적 대안을 제시하는 데 초점을 둔다는 점에서 경영진단을 문제 해결적 접근 방법이라고 하였다.

양승권(2005)은 자가진단 모델 개발을 하면서 경영진단을 정량적 측면에서는 생산성



향상, 매출 증가, 수익성 증대 등에 기여할 수 있으며, 또한 제품의 불량률 감소, 영업 결산 기간 단축 등의 효용을 기대할 수 있다고 하였다. 아울러 정성적 측면에서는 관리기법 개선 및 정착, 종업원의 의식 개혁, 작업 환경 개선, 중소기업 지원 제도 습득, 회사 문제점 해결책으로 채택될 수 있는 기대효과가 있다고 하였다.

이상의 논의를 정리해보면, 먼저 경영진단의 대상이 되는 기업 경영이란 기업의 목표를 달성하기 위해 생산, 인사, 조직, 재무 및 회계, 마케팅 등과 관련된 활동을 계획, 실행, 통제하는 연속적인 과정이라고 말할 수 있다. 따라서 경영진단이라 함은 이러한 기업경영 활동 전반, 즉 기업 활동의 제반 영역을 대상으로 조사·진단하고 근본적인 개선책과 권고안을 제시하는 활동으로 정의할 수 있다.

또한, 경영진단은 외부 전문가, 즉 경영에 대한 충분한 지식을 보유하고 있거나, 경영에 대한 풍부한 경험을 보유한 전문가들이 수행하게 된다. 이러한 전문가 혹은 전문가 집단을 포괄적으로 경영 컨설턴트라고 하며, 경영진단은 이들에 의해 수행되는 전문적인 영역이라고 볼 수 있다. 그 이유는 병원에서 의사가 환자를 진단하듯이 객관적인 입장에서 다양한 경영 사례의 경험과 전문적인 지식을 바탕으로 이루어질 때 보다 실효성을 높일 수 있기 때문이다.

그리고 의사가 진료에 필요한 도구에 의존하듯이 경영진단에서도 재무비율 분석을 비롯하여 다양한 분석 기법들, 표준화된 양식, 진단할 요소의 리스트 등이 진단 도구로 활용되며, 공표된 자료 이외에 현장 관찰, 인터뷰, 설문조사 등을 통해 자료를 수집하고 새로운 자료를 생산하기도 한다.

경영진단의 결과는 우량 혹은 불량이라는 진단 결과를 보여주어야 한다. 따라서 우량과 불량의 기준이 필요하다. 이러한 판단 기준으로는 절대적인 기준과 상대적인 기준이 활용될 수 있다. 예를 들어 부채비율이나 유동비율 등 재무비율처럼 일정한 수준을 충족시켜야 하는 기준이 있는 반면, 기업이 제공하는 제품과 서비스 등의 시장 점유율 등은 타 기업들과의 상대적인 기준에 의해서 결정된다. 중요한 것은 타당한 평가 기준이 존재할 때에 보다 적절하고 적합한 평가가 이루어질 수 있다는 점이다.

## (2) 경영진단의 범위

경영진단을 하는 데 있어 중요한 점은 기업 활동의 전체적인 관점에서 수행해야 한다는 것이다. 이는 기업은 여러 가지 기능이 상호 연관되어 활동을 수행하는 시스템적인 조직체이기 때문이다.

그럼에도 불구하고, 경영진단의 대상에 대하여는 다양한 의견이 존재한다. 방법도 다양하게 개발되고 있다. 기본적으로 앞에서 언급한 바와 같이 경영활동 전반, 즉 기업의 모든 요소와 활동들을 진단하는 것이 올바른 경영진단이다. 이러한 진단을 ‘종합진단’이라고 하며, 이는 기획, 생산 및 판매라는 기본적인 활동과 이를 뒷받침하는 조직관리, 즉 인력, 기술, 자금 등 관련 요소들을 포함한 진단을 말한다. 이러한 종합진단의 문제점을 보완하고 목적에 부합하는 진단을 하며, 심층적인 진단을 위하여 수행하는 ‘부분진단’은 각각의 기능 혹은 요소별 진단을 말하며, 경영시스템진단, 조직진단, 사업진단 등 다양하다.

경영진단은 일반적으로 크게 네 가지 영역에 대해서 진행된다. 사업, 역량, 경영 시스템, 그리고 최고경영자, 즉 CEO 영역 등이다.

첫째로, 진단에 있어서 사업 영역은 현재의 사업 또는 가까운 미래에 진출할 사업에 대한 전반적인 사업 추진 역량 및 성과를 말한다. 이를 진단하기 위해서는 사업의 시장성, 즉 시장에서의 경쟁 강도와 수익성 등을 평가하게 된다.

둘째로, 역량이란 시장에서 경쟁우위를 창출할 수 있는 제반 기능들의 잠재력으로서 제반 기능, 즉 마케팅 및 영업부문, 생산부문 및 기술, 고객 만족 등의 부문에 있어 역량을 진단한다.

셋째로, 경영 시스템은 인력과 자금이 조달되고 투자, 운영, 관리되는 기업 내외부의 전반적인 메커니즘을 말한다. 따라서 기업 내부의 각종 절차, 규정 및 프로세스, 그리고 생산 및 마케팅의 프로세스, 관리 및 운영 시스템 등이 진단의 영역이다.

넷째로, 최고경영자(CEO) 영역은 기업 경영에 대하여 최고의 지휘·통제·관리 책임 및 역할을 갖고 있는 경영자의 유무형적 경영 유형 및 역량을 말한다. 즉, 최고경영자의 기업가 정신, 경영관리에 대한 전반적 지식과 역량, 리더십 등이 진단에 포함된다.

<그림 2-1> 일반적인 경영진단 범위



### 1) 사업 영역

사업 영역을 진단하기 위해서는 기업이 의도하는 목표 시장의 시장 환경 및 성과를 수익성과 성장성의 관점으로 나누어서 종합적으로 판단할 필요가 있다. 이러한 사업 영역의 진단은 사업의 미래에 관점을 두고 얼마나 향후 사업이 매력적인가를 진단하는 것이 핵심이라고 할 수 있다.

수익성 측면에서는 사업의 전략 시장과 시장에서의 경쟁 강도를 파악하고, 핵심적인 경쟁자들이 누구인지 파악하며, 이러한 시장의 불확실성의 정도를 파악해야 한다. 다음으로, 성장성 측면에서는 향후 목표 시장의 성장 가능성 파악을 위하여 시장 규모의 변화 예측과 시장의 불확실성을 가져오는 요인, 그리고 미래 사업의 잠재적 성장성을 진단하게 된다.

### 2) 역량 영역

역량이란 목표로 선택한 시장에서 적합한 기업의 제품과 서비스를 공급하는 데 있어 필요한 제반 기반을 말한다. 역량은 시장에서 매출액 또는 손익 규모로서 나타나게 된다. 이렇게 매출을 끌어올리고, 높은 수익을 창출할 수 있도록 타 경쟁자에 비하여 경쟁우위를 갖는 역량을 보유할 필요가 있다. 이를 경쟁우위라 하는데, 경쟁우위란 기업이 공급하는 제품과 서비스가 얼마나 원가 경쟁력을 갖추고 있고, 경쟁자들에 대한 차별화우위를 보유하고 있는지를 말한다.

내부 역량도 중요한 진단 요소이다. 내부 역량에는 제품과 서비스를 고객들에게 제공

하는 데 있어 필요한 브랜드, 신제품 개발 능력, 고객 서비스 역량 등을 포함하는 영업·마케팅 역량, 그리고 핵심 기술의 존재 형태 확인, 제품 기술과 공정 기술의 내용 및 수준, 주요 기술 인력의 역량, 주요 기계 장치의 수준, 기타 기술력의 수준 등 생산·기술 역량 등이 포함된다. 아울러 지식 역량도 포함되는데, 개별 기업 경쟁력에 있어서 기능 수준의 차이와 숙련도가 중요한 비중을 차지하는 경우가 많기 때문에 분석에 포함해야 한다. 보다 구체적으로는 문제를 인식하려는 열정, 정확한 문제 인식력, 문제 원인의 파악력, 그리고 문제 해결력과 업무 환경 변화에 대한 대응력 등이 진단 대상에 포함된다.

### 3) 경영시스템 진단

시스템이란 필요한 기능을 실현하기 위하여 관련 요소들을 어떤 법칙에 따라 조합한 집합체를 말한다. 경영시스템은 경영을 구성하는 요소들이 상호 영향을 주고받으면서 전체적으로 조화를 이루는 시스템을 말한다. 따라서 경영진단에 있어 경영시스템의 주요 진단 대상은 각 시스템의 구성 요소, 기능, 상호 영향 관계, 전체 시스템에의 기대효과 등이 된다.

경영시스템을 진단하는 영역으로는 조직 구조, 인력과 기계 등 장비와의 관계, 의사(정보)소통, 업무 프로세스, 계획 및 통제, 평가 및 보상 시스템 등이 모두 포함된다. 보다 세부적인 진단 활동으로는 마케팅, 생산, 재무, 인사 등 주요 기능별 관리 시스템의 수준 진단, 전략 경영 및 경영 혁신의 시스템화 수준 분석·진단, 그리고 전반적인 의사소통 시스템 진단, 지식 및 기술 관리 시스템의 수준 진단, 재무관리 역량 및 시스템 분석·진단, 인사관리 특히 주요 기술 인력의 보상관리 시스템 진단, 노사관계 관리의 수준 진단, 각종 위험관리 수준 및 시스템 진단 등을 들 수 있다.

### 4) CEO 진단

경영시스템 및 CEO의 진단은 현재뿐만 아니라 미래에도 기업이 경쟁력을 유지하고 발휘할 것인가를 확인·진단하는 부분이라 할 수 있다. 특히, 대기업과 달리 정교한 경영시스템이 필요하지 않은 규모가 크지 않은 중소기업의 경우에는 CEO의 평가는 더욱 중요한 요소가 된다.

CEO를 진단하는 영역은 기업가 정신, 경영관리 능력과 리더십 부문 등으로 구분하여 평가할 수 있다. 기업가 정신에서 가장 주요하게 평가할 것은 혁신 의지를 가지고 사업에 몰입하는 정신과 자세이다. 경영관리 능력의 평가는 혁신 능력을 포함하여야 하며, 리더십 부문에서는 의사소통 능력을 중요한 부분으로 평가할 필요가 있다.

## 2. 중소기업과 경영진단

### (1) 중소기업의 정의

중소기업에 대하여는 각 국가마다 산업 특성 또는 시기 등에 따라 각각 법령 또는 지침에 의하여 규정해 놓고 있다. 우리나라는 「중소기업기본법」 제2조 제1항에서 “중소기업자는 업종의 특성과 상시 근로자수, 자산 규모, 매출액 등을 참작하여 그 규모가 대통령령이 정하는 기준 이하이고, 그 소유 및 경영의 실질적인 독립성이 대통령령이 정하는 기준에 해당하는 기업을 영위하는 자”라고 일반적 정의 규정을 두고 있다. 이에 따라 「중소기업기본법」 시행령에서는 중소기업의 규모 기준과 독립성 기준을 규정하고 있으며, 또한 상시 근로자수가 1,000명 이상인 기업과 자산 총액이 5,000억원 이상인 기업은 중소기업에서 제외하도록 하여 중소기업 상한 기준을 두고 있다.

더 세부적으로 보면 「중소기업기본법」 시행령에서는 각 업종별로 규모 기준을 규정하여 제조업은 상시 근로자수 300인 미만이거나 자본금이 80억원 이하인 경우, 광업·건설업·운송업은 상시 근로자수 300인 미만이거나 자본금 30억원 이하인 경우, 도소매·서비스업은 세부 업종별로 상세하게 구분하여 상시 근로자수 기준은 300인부터 50인까지, 매출액 기준은 300억원부터 50억원까지로 중소기업 범위를 규정하고 있다. 또한, 동법 시행령에서는 소유와 경영의 독립성 기준을 규정하여 기업이 중소기업의 규모 기준에 적합한 경우에도 “자산총액이 5,000억원 이상인 기업이 발행 주식 총수의 30% 이상 소유하고 있는 기업”이거나 “상호출자제한 기업집단에 속하는 기업”을 중소기업에서 제외하고 있다. 그리고 중소기업 중 광업·제조업·건설업·운수업의 경우 상시 근로자수가 50인 미만인 기업과 도소매·서비스업인 경우 상시 근로자수가 10인 미만인 기업은 소기업으로 분류하고 있다.

## (2) 중소기업의 경영진단상 특성

중소기업은 대기업과는 다른 기업경영 특성을 가지고 있다. 중소기업은 먼저 환경 변화에 취약한 시스템과 구조를 가지고 있다. 기업을 둘러싼 경제 및 사회, 산업 및 타 기업 등의 환경의 변화는 기업경영에 있어 위협요인이며, 반대로 기회요인이기도 하다. 따라서 위협요인에 대한 적절한 대응과 기회의 포착이 중요하다. 그러한 측면에서 중소기업은 시의성과 적절성 측면에서 대기업들에 비해 부족하다. 또한, 내부의 전문 인력이 대기업에 비해 상대적으로 부족하여 경영의 전문성이 떨어져 전략적 대응이 미흡하다. 문화적으로는 대기업에 비해 변화에 대한 거부감이 강하다는 측면이 존재한다. 조직 구성원들이 변화에 대하여 두려워하며, 이에 대한 기업 차원의 대응도 부족하다. 중소기업의 경우, 경영자의 의사결정에 절대적으로 의존하기 때문에 합리적인 의사결정이 전제될 때 경영의 안정과 성장이 보장된다.

이러한 중소기업의 경영 특성으로 인하여 중소기업의 경영진단에 있어서도 고려되어야 할 특성이 있다.

첫째로, CEO의 역량이 매우 중요한 진단 요소가 될 수 있다. 중소기업은 소수의 인적 집단이 기업의 중심이 되어 있으므로 자본과 경영의 분리가 이루어지지 않으며, 경영체제도 1인 체제를 취하여 경영자의 개인적 자질에 의해 크게 좌우되기 때문에 이에 대한 진단이 중요하다.

둘째로, 중소기업으로서 갖고 있는, 대기업과 다른 강점과 약점을 중요한 진단 요소로 다루어야 한다. 중소기업은 조직 속성상 권력성·독재성·온정성 등의 측면이 있는 반면, 기동성·원가 의식·창의성·위험 부담감 및 강한 책임감 등의 특징이 있다. 이러한 관점에서 중소기업으로서의 강점을 유지하고 있는지, 약점을 극복하기 위한 적극적인 대응이 이루어지고 있는지를 평가해볼 필요가 있다.

셋째로, 중소기업의 경영 성장성에 대한 고려가 우선되어야 한다. 중소기업이라 하여 이를 모두 일률적으로 약체 기업으로만 볼 수는 없으며, 성장 기업·안정 기업·쇠퇴 기업·독립 기업 및 종속 기업 등 여러 유형이 있다. 따라서 모두를 일률적으로 생산성과 기술 수준이 낮고 대기업과의 관계에서 불리한 여건에 놓여 있다고 말할 수 없으므로 기준을 명확히 하여 측정해야 하는바, 성장성을 우선적으로 고려해야 한다.

넷째로, 시장 내에서의 경쟁우위를 갖고 있는지에 초점을 맞추고 진단해야 한다. 중소

기업 고유의 활동 분야는 신규 진입이 용이하고 과당 경쟁이 벌어지기 쉬운 분야로서, 이러한 시장 내에서 중소기업으로서의 경쟁력을 갖추고 있는지가 중요한 진단 요소로서 고려되어야 한다.

### 3. 중소 건설업체와 경영진단

#### (1) 중소 건설업체의 경영 특성

##### 1) 사업 구조

건설공사는 발주자의 측면에 따라 크게 공공공사와 민간공사로 나뉘어진다. 이 중에서 본 연구의 대상인 중소 건설업체들은 공공 발주 공사에 크게 의존하고 있다. 특히, 지방의 중소 건설업체들은 지자체 등에서 발주하는 소규모 공사를 중시하는 경향이 강하다. 공공공사는 입찰 과정에서 충족시켜야 할 필요조건들이 많아 까다로운 측면이 있으나, 민간공사에 비해 상대적으로 리스크가 작고, 큰 자본의 동원이 필요하지 않다는 강점이 있기 때문에 중소 건설업체들은 이를 선호하고 있다. 또한, 중소 건설업체의 보호 및 육성을 위해 각종 발주 및 입·낙찰제도상의 우대 제도를 채택하고 있는 것도 중소 건설업체들이 공공공사 수주에 주력하는 한 원인이다.

발주 유형으로 보면, 중소 건설업체는 공공공사 중에서도 적격심사 대상 공사에 주력하고 있다. 적격심사 공사는 공사수행 능력 및 입찰가격을 기준으로 한 적격심사를 통과한 업체를 대상으로 낙찰자를 선정하고 있는데, 대부분의 업체들이 적격심사를 통과하기 때문에 낙찰 가능성이 매우 낮은 것이 고질적인 문제로 지적되고 있다. 현행 적격심사 통과 기준은 100억원 이상 공사의 경우 92점 이상, 1,000억원 미만 공사는 95점 이상으로 되어 있는데, 입찰에 참가하는 대부분의 업체들이 이 기준을 충족하고 있어 입찰 경쟁이 치열하다. 실제로 중소 건설업체들이 주로 참여하는 예정가격 300억원 이하의 적격심사 공사는 2010년도에 1만 1,643건이 발주되었다. 그런데 이 가운데 약 절반에 해당하는 44.7%가 2억~5억원 구간에 있는 소규모 공사로서, 5,200건을 넘는 것으로 나타나고 있다. 그 결과 전체 적격심사 공사의 평균 공사 규모는 14.4억원에 불과한 실정

이다.

공종별로는 2010년 기준으로 건축, 토목 시장 모두에서 40%대 초반의 비중을 차지하고 있어 중소 건설업체들이 참여하는 건설산업 내 공종은 매우 광범위하다. 그러나 주택건설사업이 전체 건설 활동의 50%에 육박하는 중건이나 대형 건설업체들과는 달리 중소 건설업체들의 주택 건설 비중은 지속적으로 감소되어 왔으며, 시공능력평가 순위 400위권 이하의 기업 규모를 가진 중소 건설업체들의 경우에는 5%대에 불과하다.

이상의 내용을 정리해보면, 중소 건설업체들은 공공공사에 크게 의존하고 있으며, 특히 적격심사 대상 공사에 주력하고 있다. 공공 토목공사 및 공공 건축공사를 주 사업 영역으로 하며, 주택건설사업에 대해서는 대형 및 중건 건설업체에 비해 상대적으로 사업 참여 비중이 낮다.

## 2) 시장의 경쟁 환경

우리나라의 연간 건설투자 규모는 2011년 145.8조원(2005년 실질가격 기준)으로 2007년 이후 계속 감소 추세에 있다. 이러한 건설투자 규모는 외환위기가 발생하기 이전인 1997년의 150.2조원과 비교하여 3.0% 감소한 수준이다. 그런데 이러한 건설투자의 위축은 갈수록 심해지는 경향이 있어 외부 환경에 취약한 다수의 중소 건설업체들의 경영 환경은 더욱 악화되고 있음을 시사하고 있다. 특히 중소 건설업체들은 공공 토목공사에 대한 의존도가 높는데, 토목투자의 위축도 심해 어려움을 가중시키고 있다.

<표 2-1> GDP 및 건설투자 연평균 증가율<sup>2)</sup>

(단위 : %)

구분	1970~80	1980~90	1990~97	1997~2011
GDP	9.0	9.7	7.5	4.2
건설투자	10.7	12.4	7.1	-0.2
토목	11.3	9.8	11.6	0.0

이처럼 건설투자가 장기간 침체 국면에 빠지면서 전체 산업에서 차지하는 건설산업

2) 권오현(2012), 중소 건설업 경영실태 분석 및 시사점 보고서 중 발췌 요약함.



의 비중은 날로 줄어들고 있다. GDP에서 차지하는 건설업의 비중은 2011년 5.3%인데, 하락세가 상당히 가파르다. 즉, 1997년 건설업의 비중은 10.1%를 차지했으나, 계속 감소하여 현재는 거의 절반 수준으로 급락한 상태이다.

「중소기업기본법」상 건설업의 중소기업은 상시 종업원 300명 미만 또는 자본금 30억원 이하의 기업을 말한다. 이러한 정의에 따른 중소 건설업체의 수는 종합건설업체 1만 467개 업체 가운데 1만 348개 업체인데, 상시 종업원 수로 보면 전체의 98.9%를 차지하고 있다.

중소 건설업체가 건설시장 내에서 점유하고 있는 비중은 2005년에서 2010년까지 6년간 평균 45.4%를 기록하고 있다. 이는 건축공사나 토목공사 모두 비슷한 규모이며, 건축공사가 다소 높게 나타나고 있다. 중소 건설업체들이 98.9%를 차지하면서 전체 시장의 45% 수준을 차지하고 있어 중소 건설업체들의 시장에서의 경쟁은 매우 심화되어 있다고 하겠다. 이에 따라서 매 공공공사의 입찰 경쟁률은 매우 높고, 수주 가능성은 매우 희박할 수밖에 없다. 실제로 기획재정부의 표본 조사에 따르면 2010년에 적격심사 공사를 1건만 수주한 업체가 전체의 91.3%에 이르러 압도적인 반면, 2건을 수주한 업체는 7.6%로 전체 기업의 98.9%가 1~2건밖에 수주하지 못하고 있음을 알 수 있다.

또한, 중소 건설업체가 주로 참여하는 적격심사 대상 공사의 평균 입찰 경쟁률은 매우 높은 상황이다. 2010년도에 공공부문에서 발주한 적격심사 공사의 평균 입찰 경쟁률은 359:1을 기록, 매우 높은 경쟁률을 보이고 있다. 결국, 적격심사 공사는 중소 건설업체들이 주력하고자 하는 매력적인 공공 발주 공사임에도 불구하고, 비정상적으로 높은 입찰 경쟁률로 인하여 수주 가능성이 매우 낮아 더 이상 주력할 수 없는 영역이 되었다. 이러한 상황에서는 중소 건설업체들이 비교우위가 있는 분야에 역량을 집중시킴으로써 전문화를 도모하기가 사실상 어렵다.

최근 건설경기의 악화에 따라 신규 건설업체의 진입보다는 퇴출 업체가 다소 많은 상황을 보이고 있으나 앞에서 제시한 바와 같이 여전히 건설시장에서는 높은 경쟁이 존재하고 있다.

### 3) 경영 구조

2011년 기준으로 「중소기업법」상의 중소 건설업체로 분류되는 8,000여 업체 중 중

업원수가 10명도 되지 않는 업체가 무려 3,935개로 전체의 43.4%를 차지하고 있다. 아울러 「중소기업법」상 소기업으로 분류되는 50명 미만의 소기업은 8,679개 업체로 전체 건설업체의 95.6%를 차지하고 있다. 결국 건설산업 내 존재하는 중소 건설업체들 중에 상당수가 영세 소기업으로서 분류된다.

건설산업은 대표적인 하도급 등 외주 생산 의존도가 높은 산업이다. 종합건설업의 경우, 이러한 외주 공사 비중은 84.1%에 이른다. 그러나 중소 건설업체일수록 직접시공 비중이 높아 외주 비중은 현격하게 줄어든다. 종업원 규모가 10인 미만인 소기업의 외주 비중은 15% 수준에 불과하다. 결국, 중소 건설업체들의 경우에는 공종이 비교적 단순한 소규모 공사가 많기 때문에 외주보다는 직접 시공하는 것이 효율적이라는 것을 보여주고 있다. 이처럼 종업원 수가 적은 데 비해 외주 비중이 낮다는 중소 건설업체들의 인력 구성 특성은 시공에 실질적으로 참여하는 인력을 대형이나 중견 업체보다 비중상으로 내부에 높게 유지할 필요가 있다는 것을 시사한다.

이와 같이 종업원 수가 적음에도 불구하고, 실제 기업을 운영하는 데 소요되는 관리 비용은 오히려 크게 나타나고 있다. 중소 건설업체들의 매출액 대비 기업의 유지 및 관리에 소요되는 비용인 ‘판매비 및 일반관리비’와 현장의 운영 경비성 지출은 오히려 대형 업체들보다 높은 실정이다. 2011년을 기준으로 기업 규모별 판매비 및 일반관리비 비중을 비교해보면, 대형 건설업체들은 6.5%인 데 반하여 중기업은 8.9%, 소기업은 10.5%로 나타나고 있으며, 기업 규모별 현장 경비 지출(매출 원가 중 차지하는 비중)은 대기업이 15.1%이고, 중기업 27.4%, 소기업은 25.4%로 나타나고 있다.

결론적으로, 중소 건설업체의 경영 구조적인 특성을 보면 적은 인력으로 회사가 운영되고 있으며, 인력 구조상으로는 시공에 직접 참여하는 인력의 비중이 높다. 인력이 적은 반면, 전체적인 기업 운영에 소요되는 관리 비용의 규모가 큰 특성을 가지고 있다.

#### 4) 경영 성과

최근 건설투자가 계속 위축되는 상황에서 건설업체 수의 증가는 수주 경쟁을 심화시켰고, 동시에 개별 업체당 평균 사업 규모를 축소시키는 방향으로 작용했다. 중소 건설업체의 평균 매출액은 1997년에는 54억원이던 것이 외환위기 발생과 함께 급감하여 2001년에는 종전의 40% 수준인 21억원까지 떨어졌다. 그 이후에도 등록업체의 급증으

로 중소 건설업체의 평균 매출액은 회복되지 않고 2000년대 중반까지 25억원 수준에 머물렀다. 그 후 주택경기의 회복과 정부의 지방경제 활성화를 위한 공공투자 촉진 정책으로 서서히 회복하고 있으나 그 속도는 매우 완만하다. 2010년도 중소 건설업체의 평균 매출액은 31억원으로서 최저 수준을 기록했던 10년 전과 비교하여 44.7% 증가한 데 그치고 있다. 연평균 증가율로는 4.2%를 기록하고 있다. 중소 건설업체들의 경영 성과가 최근 들어 담보하거나 악화되고 있음을 알 수 있다.

이에 따라 수익성도 크게 악화되고 있다. 통계청 자료에 의하면, 건설업체의 매출액 영업이익률은 중규모 건설업체의 경우, 지속적으로 악화되어 2010년에 1.4%를 기록하였고, 소규모 건설업체의 경우에는 4.9%를 기록하고 있다. 이에 따라 권오현(2012)이 8,313개 업체를 대상으로 매출액 영업이익률을 조사한 결과, 조사 대상 건설업체의 21.4%가 적자를 기록하고 있었으며, 특히, 시공능력평가 순위 1,000위 이상의 건설업체의 적자 업체 비중은 점점 커지는 것으로 나타나, 중소 건설업체들의 수익성 악화가 심각함을 보여주고 있다.

아래 <표 2-2>에서 보는 바와 같이 기업의 순이익률과 매출액 순이익률도 최근에 와서 더욱 악화되고 있음을 알 수 있다. 특히, 중견 및 중소 건설업체들의 수익률 저하가 더욱 심각함을 볼 수 있다.

**<표 2-2> 건설업체 규모별 주요 이익률 현황**

(단위 : %)

	분류	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
기업 순이익률	소기업	8.0	7.0	6.0	4.6	4.0	5.0	2.7
	중기업	8.5	8.0	9.9	1.9	1.2	-3.6	0.2
	대기업	6.8	6.6	6.6	3.8	2.9	4.2	3.1
매출액 순이익률	소기업	6.0	5.6	4.6	3.2	2.6	3.5	1.4
	중기업	6.5	6.5	9.3	-0.2	-1.1	-6.8	-1.6
	대기업	6.0	6.0	6.4	3.8	2.1	3.6	1.9

출처 : 연도별 건설업 경영분석(대한건설협회).

기업의 생산성을 나타내는 주요 지표들에 있어서도 지속적으로 건설업 전체의 저하와 함께 중소, 중견 업체들의 생산성 지표들이 지속적으로 악화되고 있다. 통계청 조사

에 따르면, 생산성을 나타내는 주요 지표인 총자본투자효율, 설비투자효율, 그리고 부가가치율 등이 모두 지속적으로 낮아지고 있는데, 중소 및 중견 업체들의 저하율이 더욱 커지고 있는 상황이다.

**<표 2-3> 건설업체 규모별 주요 생산성 지표 현황**

(단위 : %)

생산성 관련 주요 지표	규모	2005년	2006년	2007년	2008년	2009년	2010년	2011년
총자본 투자효율	전체	15.6	14.7	15.8	11.5	10.7	11.1	10.6
	소기업	22.2	19.8	20.3	19.2	18.5	20.5	18.7
	중기업	15.5	13.5	11.8	10.1	9.8	5.1	8.6
	대기업	13.1	13.2	15.3	10.0	9.0	10.0	9.1
설비투자 효율	전체	86.6	89.6	109.7	76.6	64.5	69.3	74.4
	소기업	168.2	224.2	239.0	192.7	177.4	199.7	154.0
	중기업	85.6	78.7	79.4	57.4	50.0	22.3	43.9
	대기업	66.3	69.7	93.4	63.0	51.4	62.3	65.7
부가가치율	전체	15.7	15.8	17.6	14.3	12.9	13.5	12.4
	소기업	21.0	20.5	21.4	19.9	19.4	20.4	18.0
	중기업	15.2	14.7	13.9	11.2	11.0	6.0	9.3
	대기업	13.6	14.3	17.1	13.3	11.4	13.0	11.4

자료 : 대한건설협회 건설업 경영분석(2007~2012년).

## (2) 중소 건설업체의 주요 경영 현안

중소 건설업체들은 최근 건설경기 악화의 영향을 직접적으로 받고 있다. 앞에서 살펴본 바와 같이 시장 규모의 감소로 인하여 경쟁이 심화되어 신규 수주가 크게 감소하고 있으며, 기존 공사들의 생산성이 떨어지면서 수익성이 저하되고 있다. 이러한 가운데 건설산업의 특성상 최소 기술인력 운영 등 고정된 기업 운영 경비가 지속적으로 증가하고 있다.

이상의 중소 건설업체 경영 실태를 감안할 때, 중소 건설업체가 당면한 경영 현안들

은 다음과 같이 요약된다.

첫째로, 건설시장에서 중소 건설업체들의 기존 경쟁우위 요소의 한계가 커지고 있으며, 이러한 경쟁우위 요소들이 변화하고 있다. 정부의 건설투자 축소와 민간 경제의 저상장세가 지속되면서 건설시장이 지속적으로 축소됨에 따라서 경쟁이 심화되고 있다. 축소되고 있는 건설시장에 대응하여 지속 가능한 경영을 위해서는 기존과는 차별화된 경쟁우위를 확보할 필요성이 커진다. 이로 인하여 공사수행 역량 및 수주·영업 역량이 강조되었던 과거 경쟁우위 요소보다 전략적인 사업관리 역량, 사업 기획 및 경영관리의 중요성이 부각되고 있다. 이러한 요소들은 특히 중소 건설업체들의 경영 역량에서 부족한 부분으로, 지속적으로 제기되고 있는 요소들이란 점에서 이에 대한 역량 강화는 중요한 경영 현안이라 할 수 있다.

둘째로, 공급자 시장에서 수요자 중심 시장으로 변화함에 따라 수요자들의 요구 및 필요에 부응하는 제반 경영 역량의 확보가 중시되고 있다. 건설시장은 급격히 수요자 중심의 시장으로 바뀌고 있다. 수요에 맞는 건설상품의 공급은 지속적인 수주와 안정적 경영을 위한 필수적인 조건이 되었다. 수요자들의 니즈에 부합하는 상품을 공급하기 위해서 내적으로는 공사 수행 과정에서의 유연성 확보와 사업 기획력 및 사업관리 역량 확보가 중요하다. 외적으로는 고객의 니즈를 파악하고, 발주처 등 고객과의 네트워크 구축, 기업의 이미지 관리가 필요하다. 도급공사 중심의 사업을 영위하는 중소 건설업체들에게 이러한 수요자 중심 시장으로의 급속한 변화는 중요한 대응 과제로서 등장하고 있는 실정이다.

셋째로, 지속적인 건설시장 축소에 대응하기 위해 중소 건설업체들이 중요한 경영 과제로서 수행해야 할 부분은 제한된 경영자원의 효율성을 극대화하기 위한 사업 창출력을 확보하는 것이다. 최근 건설시장은 성숙기 산업으로 변모하고 있다는 점에서 향후 중소 건설업체의 입지는 더욱 힘들어질 것으로 예측되고 있다. 따라서 시장에서 경쟁력을 확보하기 위해서는 현재 보유한 제한된 인력, 재무 등 경영자원들의 효율성을 극대화시킬 수 있는 사업을 발굴하고, 이에 맞는 경쟁력 확보에 주력할 필요가 있다. 이를 위해서는 적극적인 시장 탐색과 진출을 모색하고, 이에 맞는 인력과 재무 등 자원의 역량 기반 구축을 위해 노력해야 한다.

### (3) 중소 건설업체 경영진단시 우선 고려 사항

중소 건설업체의 경영을 진단하는 데 있어서는 앞서 언급한 중소 건설업체들의 경영 특성과 현안들을 고려할 필요가 있다. 따라서 본 연구에서 개발하고자 하는 중소 건설업체 경영진단모델에 있어서 중소기업으로서의 특성과 건설업체로서의 특성을 모두 고려할 때 다음과 같은 요소들이 중요하게 고려되어야 할 것으로 판단된다.

첫째로, 현재와 미래 건설시장의 환경 변화에 대응하는 역량을 갖추고 있는지를 중요하게 고려할 필요가 있다. 전술한 바와 같이 급격하게 변화하는 건설시장의 구조 변화에 대응하여 발 빠르게 적응하고, 경쟁력을 유지하기 위한 환경 변화 대응 역량을 진단 요소로서 중요하게 고려해야 한다. 또한, 변화하는 건설 환경에 대응하여 새로운 경쟁우위를 찾고자 노력하고 있는지도 중요한 진단 요소로서 고려할 필요가 있다.

둘째로, 인력·재무·기술 및 품질 등 경영자원의 확보와 유지, 활용에 있어 경쟁력을 갖추고 있는지를 중요하게 고려해야 한다. 중소 건설업체의 시장 내 경쟁이 치열해지고, 건설시장의 축소가 지속됨에 따라 중소 건설업체들이 가진 제한된 자원들을 어떻게 효율적으로 활용하는가가 중요하게 대두될 것으로 예측된다. 전반적인 경영 성과의 향상을 유도하는 인적자원의 핵심 역량 확보와 유지, 그리고 한정된 재무자원의 전략적 관리 역량 등을 중점적으로 진단할 필요가 있다.

셋째로, 안정적인 경영을 유지하기 위한 주력 공종의 사업에 있어 경쟁우위를 확보하고자 하는 노력과 성과, 그리고 적극적인 새로운 시장 및 사업 창출 노력과 이를 뒷받침하는 전략의 수립과 실행 역량을 진단할 필요가 있다. 시장의 불확실성이 증가함에 따라서 안정적인 물량 확보를 위해서는 주력 공종 사업에 있어서의 차별화된 경쟁우위가 필수적이며, 시장 축소에 대응하는 신규 시장 확보 노력도 필수적이다. 이러한 과정에서 장·단기적인 전략 계획 아래 이를 체계적으로 수행하고 있는지, 또한 지속적으로 피드백하고 있는지를 중요한 진단 요소로 고려해야 한다.

넷째로, 수주·영업 및 공사 관리 등 건설업체의 핵심 기능과 경영 관리 및 경영자원 관리 등 지원 기능 간에 유기적 연계성을 갖추고 있는지, 즉 각 기능간의 연계라는 관점에서 종합적인 진단이 이루어질 필요가 있다. 이는 앞에서 살펴본 바와 같이 제한된 경영자원의 효율적인 활용과 건설시장 및 시장 수요 환경의 급격한 변화에 대응하기 위해서는 각 기능들이 유기적으로 작동될 때 가능하기 때문이다. 각각의 기능들이 유기적인

연계 속에서 원활하게 작동될 때 시장에 대한 빠른 대응력과 고유의 시장 창출력이라는 중소기업으로서의 장점이 성과를 얻을 수 있을 것이다. 따라서 종합적인 경영관리 역량 및 각 기능간 원활한 의사소통 체계 및 조직관리 능력 등을 중요한 진단 요소로서 고려할 필요가 있다.

아직까지 중소 건설업체에 특화된 경영진단모델은 개발되고 있지 못한 상황이다. 일반적인 경영진단모델을 바탕으로 활용 목적에 따라 변형하여 사용하고 있는 상황이다. 따라서 본 연구에서는 먼저 중소 건설업체 경영진단모델 개발의 시사점을 도출하기 위하여 중소기업의 경영을 진단하는 모델과 건설업체에 대한 경쟁력 진단을 목적으로 한 연구 및 진단 모델 사례를 중점적으로 검토하고자 한다.

### 1. 중소기업 경영진단 모델 개발 사례

경영진단을 목적으로 개발된 평가 모델들은 대부분 국내외의 경영 컨설팅을 하는 기관 혹은 기업 등이 자체적으로 개발하여 사용하는 경우가 대부분이다. 이렇게 자체적으로 모델을 개발하는 것은 차별화된 경영진단모델이 바로 컨설팅에 있어 핵심적인 경쟁력이기 때문이다. 경영진단모델의 개발은 이론 영역이라기보다는 실무 영역에서 접근해 왔기 때문에 그 경영진단 결과의 활용 목적에 따라 다양한 경영진단모델이 개발되어 왔다. 특히, 많은 경영진단모델들이 기업 규모별, 산업별, 기업의 내부 프로세스의 라이프 사이클(Life-cycle) 단계별 등으로 다양하게 개발되었다. 또한, 사업별 및 조직 등 기능별 진단모델 역시 차별화되어 왔다.

#### (1) 국내의 중소기업 경영진단 모델

##### 1) 중소기업연구원의 중소기업 경영진단 모델

중소기업연구원에서는 2009년도에 중소기업청에서 실시하고 있는 중소기업 경영컨설팅 지원사업의 대상 기업들을 선정하기 위한 기업진단 방법을 제시하였다. 이 모델은 중소기업의 사업 매력도, 역량(기술/마케팅/생산/고객만족 등 경쟁 역량), 시스템(구조, 제도, 관행 및 절차 등), CEO(기업가 정신, 경영관리 역량, 리더십) 등의 요소로 나누어



분석 및 진단 방법을 제시하였다.

중소기업연구원이 수행한 이 모델은 어떤 기업들이 정부의 정책적 지원을 받기에 적합한가라는 평가의 목적을 가지고 개발되었다. 이에 따라 진단 모델은 정책적 지원이 필요한 기업인지 아닌지를 분별하고, 구체적으로 정책 지원에 적합한지를 평가하기 위하여 다음의 세 가지 요소에 중점을 두고 있다.

첫째로, 경쟁력 진단으로서 기업의 생존력과 발전 가능성을 진단하는 부분인데, 미래 지향적 관점을 고려한 사업의 전반적인 매력도, 기술과 마케팅 등의 역량, 제도와 프로세스 등의 경영 시스템, CEO의 리더십 및 역량을 주요 평가 요소로 하여 진단한다.

둘째로, 정책적 지원 필요성에 초점을 맞춘 진단이다. 즉, 기업윤리, 성장 가능성, 사회적 공헌 등을 진단함으로써 정부 예산을 지원할 사회, 경제적 타당성을 진단한다.

셋째로, 필요한 정책별 지원의 적합성 진단으로서 현재의 중소기업 지원 제도 중 해당 기업에게 적합한 개별 사업이 요구하는 지원 기준에 부합하는지의 여부를 지원 기준에 비추어 분석, 판단한다.

이 연구에서 제시한 진단 요소와 진단 지표는 다음의 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 중소기업연구원의 중소기업 경영진단 모델의 진단 지표

영역	진단 항목	진단 지표
사업	사업 매력도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수익성</li> <li>• 시장의 확실성</li> <li>• 경쟁 강도, 주요 경쟁자</li> <li>• 경쟁 구조의 불확실성</li> </ul>
역량	경쟁우위	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시장성</li> <li>• 시장 규모 성장 추이</li> <li>• 시장 불확실성 요인</li> </ul>
	마케팅 역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제품·서비스의 시장 적합성</li> <li>• 고객 만족도, 고객 불만 요인</li> <li>• 고객 만족도 개선 가능성</li> <li>• 경쟁우위 수준(가격, 차별화)</li> </ul>
	생산, 기술 역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경쟁자 대비 생산·기술 역량 수준</li> <li>• 제품 기술의 수준</li> <li>• 공정 기술의 수준</li> <li>• 기술 인력의 역량</li> <li>• 기계 장치의 수준</li> </ul>
경영 시스템		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 각종 경영관리시스템의 수준</li> <li>• 노사관계 관리 시스템의 수준</li> <li>• 전략 경영 및 혁신 능력</li> <li>• 지식·기술관리 시스템</li> <li>• 재무관리 역량</li> <li>• 인사관리 역량</li> </ul>
CEO		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업가 정신 및 자세</li> <li>• 전략 경영 및 혁신 능력</li> <li>• 리더십</li> <li>• 시스템화 역량</li> </ul>
경영 성과		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수익성</li> <li>• 성장성</li> <li>• 재무구조 안정성</li> </ul>

## 2) 중소기업청의 중소기업 건강관리시스템

중소기업청은 기업 중심의 종합병원식 건강관리 프로그램을 도입함으로써 중소기업의 체질을 강화하고, 위기관리 역량을 높임으로써 생존율을 제고하기 위하여 ‘중소기업 건강관리시스템’을 운영하고 있다. 이 시스템은 진단과 진단 결과에 대한 처방, 피드백의 절차를 거침으로써 중소기업의 실질적인 경쟁력 제고에 초점을 맞추고 있다는 점에서 중소기업에 특화된 경영진단모델이라고 할 수 있다.

중소기업 건강관리시스템에서 기업진단 항목은 다음 <표 3-2>와 같다.

그 분석 결과는 기술 및 산업 분석, 핵심역량 분석 및 경영성과 분석 등 3개 영역별로 기회 및 위협 요인, 강점과 약점, 그리고 건전 혹은 위험으로 판정하며, 자금, 보증, 투자, 기술개발, 마케팅, 생산 및 정보화, 공정 혁신, 인력·현장 애로 등의 세부 영역별로 처방전을 제공하게 된다.

**<표 3-2> 중소기업청 건강관리시스템의 진단 지표**

영역	진단 항목	진단 지표
산업 분석	산업 현황	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 산업 주기</li> <li>• 산업 환경</li> </ul>
	경쟁 강도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경쟁자</li> <li>• 공급자 협상력</li> <li>• 고객 협상력</li> <li>• 대체재 진입</li> <li>• 신규 진입자</li> </ul>
핵심역량 분석	기업 성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업 효율</li> <li>• 고객 만족</li> <li>• 시장 만족</li> </ul>
	기업 경쟁력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 품질</li> <li>• 원가</li> <li>• 납기</li> <li>• 기술/혁신</li> </ul>
	기능별 역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>• R&amp;D</li> <li>• 구매/자재</li> <li>• 생산</li> <li>• 영업/유통</li> <li>• 인사/회계</li> <li>• 경영 능력</li> </ul>
경영성과 분석	재무 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 안정성</li> <li>• 수익성</li> <li>• 성장성</li> <li>• 활동성</li> </ul>

### 3) 경영혁신형 중소기업 평가모델

정부는 2006년 혁신형 중소기업 3만 개 육성사업의 일환으로 기술혁신형 중소기업 인증, 벤처기업 인증과 더불어 2006년 7월부터 ‘경영혁신형 중소기업 인증제도’를 시행하

고 있다. 기존의 중소기업에 대한 인증 시스템이 기술에 대한 평가를 우선시함으로써 제조업과 서비스업의 비율이 비정상적으로 나타났고, 현재 중소기업의 70% 이상을 차지하고 있는 서비스업에 대한 혁신성을 판단하기 위해 경영혁신형 중소기업 인증이 도입되었다.

초기의 평가 시스템은 한국생산성본부의 PMS, 즉 생산성경영인증평가와 기술혁신형 중소기업인증평가 지표들의 많은 부분을 차용하여 사용하였으며, 제조업에 대한 평가 시 그 특성을 제대로 반영하지 못한다는 평가를 받아왔다. 이러한 문제를 해결하기 위해서 2006년 12월에 기존의 평가 지표를 수정 및 개선하여 제조업과 서비스업에 특화된 평가 지표를 도출하였다. 이러한 과정을 거쳐 경영혁신형 중소기업 평가 지표는 제조업과 서비스업으로 구분되었으며, 경영혁신 인프라, 경영혁신 활동, 경영혁신 성과로 구분하여 1,000점 만점으로 구성되었다. 이 모델은 중소기업의 경영 혁신을 촉진하는 제반 인프라와 구체적인 활동, 이에 따른 성과를 종합적으로 평가하고 있다는 점에서 경영 혁신에 특화된 진단 도구로서 의미가 있다.

경영혁신형 중소기업 평가 지표의 장점은 평가 지표를 최소한으로 구성하여 평가함으로써 평가를 용이하게 하였다는 점과 제조업과 서비스업의 세부 평가 지표가 업종의 특성에 따라 다른 형태로 사용될 수 있다는 점이라 할 수 있다. 즉, 경영혁신 활동에 대한 제조업과 서비스업의 차이점을 반영하여 실제로 서비스업에서 행하고 있는 경영혁신 활동에 대한 평가가 가능하다고 할 수 있다.

하지만 평가 지표의 구성이 제조업과 서비스업으로만 분류되어 있기 때문에 실질적으로 그 안의 실제 세부 업종에 따른 특성을 반영하지 못한 점이 지속적으로 문제로 지적되고 있으며, 평가 지표 중 재무적 성과 비율에 대한 명확한 근거 데이터를 확보해야 하는 어려움이 존재한다는 문제점들이 지적되고 있다.

<표 3-3> 경영혁신형 중소기업 평가모델의 진단 지표

영역	진단 항목	진단 지표
경영혁신 인프라	경영자 리더십	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경영자의 경력</li> <li>• 경영혁신 리더십</li> <li>• 경영혁신 추진력</li> </ul>
	혁신 전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경영목표 측정 지표 수립</li> <li>• 성과 데이터의 통제</li> <li>• 혁신과제 선정의 적절성</li> <li>• 혁신과제 실행 계획의 적절성</li> <li>• 자원 배분의 효율성</li> <li>• 효과적 지원 및 모니터링</li> </ul>
경영혁신 프로세스	관리 프로세스	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 근무 조건 향상 프로세스</li> <li>• 업무 환경 관리</li> </ul>
	조직 프로세스	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인적자원 전략의 적합성</li> <li>• 인정과 보상의 적합성</li> <li>• 목표 시장의 효과적 관리</li> <li>• 고객 요구사항 결정 방식</li> </ul>
	지식/정보관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지식관리</li> <li>• 정보관리</li> <li>• 정보 검색 및 분석 능력</li> </ul>
	생산설비 현황	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 생산설비 보유 능력</li> <li>• 생산설비 가동률</li> </ul>
	마케팅 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마케팅 역량 강화</li> <li>• 신규 마케팅 채널 확보</li> </ul>
	사업의 차별성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 동종 업체 대비 특화 부문</li> </ul>
	인력 적합성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 동종 업계 대비 임금 수준</li> <li>• 전문인력 확보 수준</li> </ul>
	내부 시스템 완성도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객 대응 시스템의 적절성</li> <li>• 교육 및 성과 보상 시스템의 적절성</li> </ul>
	시장 성장성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시장 분석 및 성장·수익 창출성</li> </ul>
경영혁신 성과	성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경영혁신 활동 재무적 성과 비율</li> <li>• 총차입금 의존도</li> <li>• EBITA 이자보상배율</li> <li>• 순금융비용 대 매출액</li> <li>• 총자본 경상이익률</li> </ul>
	운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부가가치율</li> <li>• 운전자금 회전 기간</li> </ul>
	예측	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 매출액 증가율</li> </ul>

#### 4) 기타의 경영진단 모델

산업통상자원부에서는 생산성경영체제인증평가 사업을 2005년 11월부터 실시하고 있다. 생산성경영체제인증평가(PMS : Productivity Management System) 모델은 국제표준화기구(ISO)의 ISO 인증 프로그램과 미국의 말콤볼드리지 국가 품질상(MBNQA)을 기반으로 구축한 모형이다. 따라서 국제 표준 규격인 ISO 인증의 장점과 말콤볼드리지 국가 품질상의 포상 규정까지 포함하는 인증제도로써 인정받고 있다. PMS 심사 기준은 국제적으로 MBNQA와 동일한 평가 결과를 나타낼 수 있는 9개의 심사 범주로 이루어져 있다. 9개의 대분류와 29개의 중분류, 120개의 세부 평가 항목으로 구성되어 있다.

**<표 3-4> 산업통상자원부 ‘생산성경영체제인증평가’의 진단 지표**

진단 항목	진단 지표
리더십	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경영 비전</li> <li>• 전략 기획</li> <li>• 성과 평가</li> </ul>
신뢰 문화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 노사 신뢰관계</li> <li>• 사회의 신뢰</li> <li>• 신뢰 수준 평가</li> </ul>
혁신 전개	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 혁신 목표 전개</li> <li>• 혁신관리</li> <li>• 혁신 성과 평가</li> </ul>
인적자원 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무 설계와 평가 보상</li> <li>• 직원의 학습 및 동기부여</li> <li>• 직원의 복리후생</li> </ul>
고객·시장 관리 프로세스	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객, 시장에 대한 이해</li> <li>• 고객과의 관계 강화</li> <li>• 고객만족 수준 평가</li> </ul>
연구개발 프로세스	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연구 기획</li> <li>• 연구개발</li> <li>• 개발 성과 평가</li> </ul>
생산 운영 프로세스	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 생산관리</li> <li>• 구매조달</li> <li>• 공급사 관리</li> <li>• 품질관리</li> </ul>
측정, 분석 및 지식관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성과 정보의 측정 및 분석</li> <li>• 지식관리</li> <li>• 정보관리</li> </ul>
경영 성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 재무 및 시장 성과</li> <li>• 고객 중시 성과</li> <li>• 프로세스 운영 성과</li> <li>• 학습과 혁신 성과</li> </ul>

또한 중소기업청은 2003년 9월부터 기업, 기술 및 금융 전문가들을 통해 중소기업의 기술신용표준 모델을 개발하였다. 중기기술신용표준평가모형 평가 지표는 국내 주요 5개 기술신용평가기관(기술보증기금, 한국기술거래소, 한국과학기술정보연구원, 산업은행, 발명진흥회 등)의 평가 지표를 분석하여 공통 핵심요소를 추출하고, 기타 평가기관의 핵심 기술평가 요소를 추가 선정하여 4개 대항목, 13개 중항목, 46개 소항목으로 구성되어 있다.

**<표 3-5> 중소기업청 중기기술신용표준평가모형의 진단 지표**

진단 영역	진단 지표	
	중항목	소항목
기술 경영 및 인적자원	• 기술경영 능력	- 기술 경험 수준 - 경영자의 기술 이해도 - 경영자의 기술 전문성 등 7개 항목
	• 인적자원, 연구개발 능력	- 기술개발 추진 능력 - 연구개발 인력 비율 - 기술개발 실적 등 6개 항목
	• 기술개발 환경	- 업계 현황 - 추진 형태 - 정보 수집 능력
기술성	• 기술 우수성	- 기술의 차별성 - 기술 수명주기상 위치 - 기술 완성도 등 7개 항목
	• 기술 경쟁성	- 대체기술 출현 가능성 - 산업적 파급효과 - 기술의 응용 및 확장 가능성
	• 기술 권리성	- 핵심 IP 수명 - 권리 안정성 및 확보 가능성 - 권리의 이전 가능성 - 권리의 범위
시장성	• 시장 특성	- 시장 규모 및 구조 등 - 시장 선호도 등 - 기업간 경쟁 강도 등
	• 시장 환경	- 시장 구조 - 시장 규모 - 시장 점유율 - 시장의 성장성
	• 산업 환경	- 산업 시장 진입성 - 대체품과의 우위성 - 기업간의 경쟁 강도 등 5개 항목
사업성	• 생산 기반	- 부품 조달의 용이성 - 생산시설 확보 용이성 - 표준화 적합성 등 5개 항목
	• 생산성	- 부가가치 창출 능력
	• 수익성	- 매출액 영업이익률
	• 마케팅 전략	- 판로의 다양성 등

## (2) 해외의 대표적 중소기업 진단모델

우리나라와 마찬가지로 독일 등 유럽, 일본 등 해외 주요 국가들에서도 중소기업을 지원하는 정책을 활발히 추진하고 있다. 이에 따라 각국마다 지원 대상이 되는 중소기업들을 선정하기 위한 평가 모델을 개발, 운용하고 있다. 또한, 경제협력개발기구(이하 OECD) 등 국가간 협의체에서도 회원국가들 간의 중소기업 혁신 활동 관련 정보 및 지식을 공유하기 위하여 기업의 혁신 평가 모델을 꾸준히 개발, 제시하고 있다.

### 1) OECD의 오슬로 매뉴얼

오슬로 매뉴얼(Oslo Manual)은 기술혁신형 중소기업의 기업 활동을 기술한 보고서로서 중소기업의 혁신 활동을 유형화하고 그에 따른 다양한 혁신 활동의 내용을 기술하고 있으며, 이를 통하여 중소기업의 혁신 수준을 평가하는 도구로서 널리 활용되고 있다.

OECD의 기업위원회에서는 기업혁신 표준 제시를 목적으로 오슬로 매뉴얼을 제정하였다. 따라서 오슬로 매뉴얼은 중소기업의 발전을 위해서 요구되는 기술 개발과 경영 혁신에 대해 정의한 것으로 여겨진다.

<표 3-6> OECD의 오슬로 매뉴얼의 중소기업 혁신 유형 분류

구분	혁신 유형	개념	사례
기술 혁신	제품 혁신	제품의 특성 및 용도와 관련하여 새롭고 현저하게 개선된 상품이나 서비스의 도입, 사용자 편의나 기타 기능상의 현저한 개선	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 새로운 기술을 사용한 디지털 카메라</li> <li>• 기존의 기술을 결합한 이동 MP3 플레이어</li> <li>• 서비스의 제품 혁신 : 인터넷 뱅킹 서비스, 집 앞까지 오는 렌터카 서비스</li> </ul>
	공정 혁신	새롭고 현저하게 개선된 생산 혹은 전달 방식을 의미, 장비 및 소프트웨어상의 변화 포함	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자동화 생산 장비의 도입, CAD</li> <li>• 수송 서비스에서 GPS 추적 장치의 도입</li> <li>• 컨설팅 기업의 새로운 컨설팅 기술개발</li> </ul>
경영 혁신	조직 혁신	사업 방식, 고용 조직, 외부 조직과의 관계 등에서 새로운 조직 방식도입	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 체계화된 지식 획득 방식 체계 도입</li> <li>• 고용자의 의사결정권 제고 방향으로 조직 변화</li> <li>• 생산·판매 및 엔지니어링의 통합 시스템 구축</li> <li>• 외부 조직과의 관계 방식 변화</li> </ul>
	마케팅 혁신	제품 디자인, 포장, 판매망, 판촉, 가격에서의 새롭고 현저한 개선	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가구의 외관을 새롭고 더 넓게 보이게 하는 것</li> <li>• 음식, 음료수의 외형이나 맛 혹은 향기의 변화</li> <li>• 프랜차이즈 시스템의 도입, 직판 방식 도입</li> <li>• 영화를 통한 제품 홍보, 새로운 브랜드 도입</li> </ul>



오늘로 매뉴얼에서는 혁신을 “사업 방식, 고용 조직, 외부 관계에서 신제품이나 현저히 개선된 제품(또는 서비스)이나 공정, 새로운 마케팅 방법론, 새로운 조직 방법론을 시행하는 것이다”라고 정의하고 있다. 2005년 7월에 마련된 제3판에서는 혁신을 4가지로 구분하고 있는데, 제품혁신, 공정혁신, 마케팅혁신, 그리고 조직혁신 등이다.

제품혁신은 특성이나 용도의 측면에서 신상품의 개발 혹은 개선된 상품의 개발을 말하는 것으로, 여기서 상품이란 재화와 용역을 모두 포함하는 의미이며, 제품혁신을 위해서는 새로운 지식이나 기술이 필요하거나 기존 지식이나 기술들을 새롭게 결합하는 등의 방법이 필요하다. 따라서 상당한 변화를 수반하지 않는 변화, 그리고 참신함이 없는 변화는 제품혁신이라고 할 수 없다.

공정혁신은 생산 및 상품의 인도에 있어서 새로운 방법의 도입이나 상당히 개선된 방법의 도입을 말한다. 따라서 공정혁신을 위해서는 기술, 장비 또는 소프트웨어에서 상당한 변화가 필요하며, 공정혁신은 생산 또는 인도에 소용되는 단위당 원가의 절감이나 품질의 향상, 새롭거나 상당히 개선된 제품의 생산 및 인도를 목적으로 한다. 인도 방법이라 함은 투입요소를 찾아내는 장비, 소프트웨어, 그리고 기술, 기업 내부에서의 원부자재의 배분, 최종 제품의 인도 등을 말한다.

마케팅혁신이란 제품 디자인, 포장, 제품 판로 및 판매 촉진 활동, 그리고 가격 책정 등에 있어서 상당한 변화를 포함한 새로운 마케팅 방법의 도입을 말한다. 마케팅혁신은 매출 증대를 목표로 보다 나은 고객 수요에 대응하거나 새로운 시장의 개척, 상품의 새로운 출시에 초점을 맞추고 있다.

조직혁신은 사업의 관행, 사내 조직, 외부 협력관계 등에 있어서 새로운 조직적 방법을 도입하는 것을 말한다. 조직혁신은 관리 비용 또는 거래 비용의 감소, 직장 만족도의 개선과 이를 통한 노동생산성의 개선, 돈으로 살 수 없는 자산에의 접근, 구매비용 절감을 통한 기업의 성과를 증진함을 목적으로 한다. 조직혁신은 전략적 의사결정의 결과로 이전에는 사용된 적이 없는 조직 방법을 처음으로 도입한다는 점에서 다른 조직 변화와는 구별이 된다.

이 매뉴얼은 매뉴얼의 목적, 혁신성 측정 방법, 혁신 활동 정의, 조사 절차 등 7장으로 구성되어 있으며 노르웨이, 독일, 영국 등 유럽 13개국에서 실시돼 성과를 거둔 바 있다. 오늘로 매뉴얼은 영국, 독일, 미국 등 OECD의 주요국의 정부, 대학, 연구기관 등에서 자체적인 중소기업 혁신 활동의 진단 평가 프로그램으로 운용 중에 있다. 국내에서도

오슬로 매뉴얼을 근거로 중소기업청에서 ‘기술혁신형 중소기업(INNO-BIZ)’을 선정하고 있다. 평가 요소는 기술혁신 능력, 기술사업화 능력, 기업혁신 경영 능력, 기술혁신 성과 등 4개 영역으로 구분된다. 기술 혁신성을 평가하는 모델이지만 실제로는 기업 전반의 경영 활동 전체를 진단 항목으로 활용하고 있다. 세부적 평가 요소는 <표 3-7>과 같다.

<표 3-7> OECD의 오슬로 매뉴얼의 진단 영역

평가 항목	진단 영역	
	진단 구분	진단 항목
기술혁신 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• R&amp;BD 활동 지표</li> <li>• 기술혁신 체계</li> <li>• 기술혁신 관리</li> <li>• 기술 축적 능력</li> <li>• 기술 분석 능력</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- R&amp;D 투자 비율</li> <li>- 기술개발 인력 비율</li> <li>- R&amp;D 조직관리</li> <li>- 외부 기술기관과 협력관계</li> <li>- 기술혁신 수행 능력</li> <li>- 연구장비 확보 능력</li> <li>- 연구 인력의 질</li> <li>- 기술축적 활용 시스템</li> <li>- 기술개발 외부환경 분석</li> <li>- 중장기 전략수립</li> <li>- 내부 자원 분석</li> </ul>
기술 사업화 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기술 제품화 능력</li> <li>• 기술 생산화 능력</li> <li>• 신제품 마케팅 능력</li> <li>• 기술 사업화 관리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 신제품 기획 추진 능력</li> <li>- 신제품 개발 역량</li> <li>- 핵심기술 보완 능력</li> <li>- 제품 양산화 능력</li> <li>- 품질관리</li> <li>- 조달 및 외주 관리</li> <li>- 마케팅 전략 수립 및 수행능력</li> <li>- 제품 경쟁력 분석</li> <li>- 지적재산권 관리</li> </ul>
기술혁신 경영 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경영혁신 능력</li> <li>• 변화 대응 능력</li> <li>• 마케팅관리 능력</li> <li>• 경영자의 가치관</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 경영자의 자질 및 경험 수준</li> <li>- 조직관리 수준</li> <li>- 신기술개발 동향 대응 능력</li> <li>- 경쟁자 신제품, 신사업 추세 대응 능력</li> <li>- 중장기 신사업, 신기술 개발 계획</li> <li>- 체계적 정보 검색, 분석 능력</li> <li>- 경영자의 신뢰성</li> <li>- 경영자의 투명성</li> </ul>
기술혁신 성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기술 경쟁력 변화 성과</li> <li>• 경영 성과</li> <li>• 기술적 성과</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국내외 기술 경쟁력 향상도</li> <li>- 기술혁신을 통한 시장 경쟁력 향상</li> <li>- 기술변화 행동 능력 향상</li> <li>- 자금 유동성</li> <li>- 경영실적 재무지표</li> <li>- 지적재산권 취득 및 파급효과</li> <li>- 기술 축적 활용 효과</li> </ul>

## 2) 싱가포르의 I-Score 평가모형

I-Score는 지난 2002년 6월부터 싱가포르의 스프링(Standards, Productivity and Innovation Board)에서 ‘Singapore Innovation Class(싱가포르 혁신기업)’ 선정을 위한 평가 체계 구축을 목표로 수행된 평가모형이다. I-Score는 중소기업의 지속적인 혁신을 지원하기 위해 모든 조직에 적용 가능한 혁신 평가모형을 제시하고 있으며, I-Score를 통하여 전 산업에 걸쳐 기업의 혁신 마인드를 향상시키고 이를 통하여 기업 경쟁력을 높이는 것을 목적으로 한다. 기업 문화와 조직까지 전 부문에 걸쳐 하나의 평가모형으로 가능하며, 일정 수준이 넘는 기업에게는 국가적 차원의 지원과 I-Award를 시상하며, 부족한 기업에게는 혁신의식을 고취시켜 전 산업에 혁신 시너지를 창출하는 것을 목적으로 한다.

I-Score 평가 모형의 4가지 대분류 영역은 Condition(조직 상황), Culture(조직문화), Competencies(경쟁력), Connectivity(연계성) 등이며, 9개 하위 영역과 총 58개 평가 지표로 구성되어 있다. I-Score 평가 지표의 장점은 기업의 혁신 활동을 평가하는 데 있어 한 부분에 대한 평가보다는 기업 전반에 걸친 문화, 활동, 성과를 평가할 수 있도록 구성되어 있다는 점이다. 하지만 각각의 평가 항목에 대한 명확한 구분이 어려우며 세부 평가 지표를 정확하게 이해하는 데 많은 시간을 필요로 한다. 또한, 평가 지표에 평가자의 주관이 개입될 수 있는 개연성을 가지고 있다.

<표 3-8> I-Score의 진단 영역 및 진단 지표

대분류	하위 영역	평가 지표 예시
조직 상황	리더십	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직 혁신의 비전, 목적과 전략 개발</li> <li>조직 혁신 비전과 목표에 대한 조직 구성원과의 소통</li> </ul>
	혁신 전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>혁신을 조직 전략화</li> <li>조직 구성원의 혁신에 대한 단기 목표 설정</li> <li>조직 구성원의 혁신에 대한 장기 목표 설정</li> </ul>
	자원 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>혁신 활동을 유도하는 선도자의 유무</li> <li>혁신 활동을 위한 물리적 환경의 제공</li> <li>혁신 활동을 위한 시간 할당</li> </ul>
조직문화	조직 가치	<ul style="list-style-type: none"> <li>혁신 추진을 위한 조직 가치 개발</li> <li>혁신을 지지하는 활동을 혁신 가치로 전환</li> <li>혁신 문화 개선을 위한 활동 파악</li> </ul>
	조직 행동	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직 구성원과의 자유로운 의견 교환</li> <li>조직 구성원의 새로운 아이디어 수용</li> </ul>
경쟁력	직원 개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>신규 직원 채용시 혁신 역량의 잠재성 평가</li> <li>조직 구성원의 혁신 개발 요구 평가 및 검토</li> </ul>
	혁신 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>정보를 얻는 다양한 채널의 활용</li> <li>정보를 사업 가치를 창출하는 지식으로 전환</li> </ul>
연계성	네트워크	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직 혁신의 비전과 목표를 외부와 의견 교환</li> </ul>
	혁신 성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>혁신 목표의 달성 여부</li> </ul>

### 3) 캐나다의 ICI 평가모형

ICI 평가모형은 캐나다 CBC(Conference Board of Canada)에서 기업의 혁신 역량 및 성과를 계량화하여 혁신역량 진단 및 벤치마킹에 활용하기 위해 개발하였으며, 2005년부터 ICI를 활용하여 캐나다 기업의 혁신 정도를 파악하고 있다. 기업의 혁신 역량을 계량화하여 평가하고 비교함으로써 캐나다 기업의 혁신 정도를 파악하고 이를 국가 정책 수립시 적극 반영하는 것을 목적으로 하고 있다.

ICI 평가모형은 기업문화, 리더십, 인적자원, 조직 구조, 협업, 투자 및 성과 등 7대 영역과 31개 세부 지표로 구성되어 있으며, 100점 만점으로 몇 점에 도달하였는지에 대한 비율로 평가한다.

각 항목별로 100점 만점으로 보았을 때 어느 수준인지를 측정하며, 대분류 항목(예 : 리더십)에 대해서도 100점 만점 중 몇 점의 수준인지를 측정하는 비교 수치를 기반으로

하고 있다. 즉, ICI 평가 지표는 만점 상황을 설정한 후 실제 기업이 어느 정도 수준에 도달하였는지, 그리고 부족한 부분이 무엇인지 찾아낼 수 있는 높은 수준의 평가 지표라고 할 수 있다.

ICI 평가모형을 살펴보면 다음 <표 3-9>와 같이 구성되어 있다.

ICI의 평가모형의 특징은 최고 수준을 기준으로 하였을 때 기업의 수준이 어느 정도에 달했는지 평가하는 상대적 평가 기준이라는 점이다. 따라서 절대적 순위로 기업의 가치를 평가하는 것이 아니라 현재의 상태에서 가장 잘 되고 있는 부분과 취약한 부분을 확인할 수 있도록 구성되어 있다.

<표 3-9> ICI의 진단 영역 및 진단 지표

분류	평가지표 예시
혁신 성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 글로벌 시장 창출 수준</li> <li>- 기업 목표에 대한 혁신의 영향</li> <li>- 전략과 혁신 제품 간 연계</li> <li>- 특허권 및 라이선스로부터의 수입</li> </ul>
조직문화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 혁신에 대한 조직문화의 형성정도</li> <li>- 새로운 아이디어를 창출하고 구체화를 장려하는 분위기</li> <li>- 새로운 아이디어의 적용에 있어서 실수에 대한 두려움</li> <li>- 조직 미션과 조직 미션의 내용에 대한 인식</li> <li>- 조직 미션과 목표에 대한 재검토</li> </ul>
리더십	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 새로운 아이디어의 적용시 실수의 용인</li> <li>- 혁신 성과에 대한 평가 및 보상</li> <li>- 명확하고 측정 가능한 혁신 목표의 설정</li> </ul>
조직 혁신 역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 교육, 인증 또는 훈련의 수준</li> <li>- 혁신 기술의 수준</li> <li>- 혁신 기술의 Gap</li> <li>- 조직 구성원의 혁신에 대한 기대</li> <li>- 혁신적인 조직 구성원의 기대와 실제 수준</li> <li>- 훈련을 통한 역량 구축</li> </ul>
조직 구조 및 지식	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 내부 지식 원천의 활용</li> <li>- 외부 지식 원천의 활용</li> <li>- 혁신을 관리하는 절차와 기법의 활용</li> <li>- 특허, 포상, 신제품 및 파생 상품의 수</li> </ul>
연계 역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직 내부의 아이디어 공유</li> <li>- 조직 외부의 아이디어 공유</li> <li>- 관계의 구축 및 유지의 장려</li> <li>- 글로벌 시장에서의 파트너의 로케이션</li> <li>- 아이디어의 창출과 구체화하는 데 있어 파트너 활용</li> </ul>
혁신 관련 투자	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 투자시 혁신의 고려</li> <li>- 혁신과 관련된 활동에의 투자</li> </ul>

#### 4) 미국의 MB(말콤볼드리지) 모델

미국의 MB상은 지난 1987년 8월 미국의 상무장관이 말콤볼드리지의 제안으로 미국 기업의 종합적 품질경영을 촉진하기 위한 목적으로 입법화하였다. 품질 우수성에 대한 요구 사항을 명시화하며, 성공적인 품질 전략과 이러한 전략의 실행으로부터 얻어진 이익 및 효과에 대한 정보를 기업들이 공유하도록 유도하기 위한 목적으로 제정된 것이다.<sup>3)</sup> 미국의 말콤볼드리지 모델은 품질경영에 대한 평가 모델로서 많이 활용되고 있는데, 그 평가 지표의 속성상 평가의 지표들이 기업의 경쟁력 진단을 위한 진단 도구로서 널리 활용되고 있다. 특히, 중소기업에 있어 중요한 경쟁력 향상의 요소로서 알려지고 있다.

이 모델의 평가 지표들은 다음의 세 가지 목표에 초점을 두고 개발되어 기업의 경쟁력 강화에 도움이 될 수 있도록 설계되었다. 첫째, 고객과 이해 관계자에게 보다 개선된 가치를 제공해줌으로써 조직의 지속 가능성 제고에 기여하는 것을 목적으로 하여 설계되었다. 둘째, 기업의 전반적인 성과와 역량을 개선시키는 데 초점을 맞추고 있다. 셋째, 조직적이고 개인적인 학습이 가능하도록 개발되었다.

1987년 말콤볼드리지 국가품질상이 처음 미국에서 제안된 이후 그 내용은 지속적으로 발전되어 왔다. 기본적으로 7가지 범주는 고정되어 있었으나, 그 평가 항목 및 세부 평가 영역은 조금씩 개선되어 왔다. 이는 이 상이 기업의 업종 및 규모에 관계없이 적용되기 때문에 보편성과 업체의 특성에 맞게 유연성을 부여할 필요성이 있기 때문이라고 할 수 있다.

말콤볼드리지 모델은 평가 범주와 기준에 따라 정량적 점수 수준으로 표현된다. 말콤볼드리지 모델이 만들어 진 후 10여 년 동안 전 세계 700여 개 이상의 기업들이 이 기준에 의해 평가 및 측정되었으며, 이 상에 도전한 기업의 80% 이상이 1000점 만점에 600점에도 미치지 못하는 점수를 받았다.

---

3) 이정연 외(2007), “말콤볼드리지 품질성과 지표와 bsc 적용 가능성에 대한 실증 연구”, 대한산업공학회, 춘계 학술대회.

<표 3-10> 말콤볼드리지 모델의 평가 지표

분류	평가 지표
리더십	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 경영 방향(비전, 전략, 방침 등) 설정</li> <li>- 변화관리</li> <li>- 경영 성과 검토</li> <li>- 사회적 책임</li> </ul>
전략 계획	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 전략 개발</li> <li>- 전략 목표 타당성</li> <li>- 전략 전개(실행)</li> </ul>
고객/시장	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 고객과 시장 지식</li> <li>- 고객관계</li> <li>- 고객 만족도</li> <li>- 고객만족 활동</li> </ul>
정보/분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 정보 수집과 정보 성과 측정</li> <li>- 정보 분석 결과의 활용 및 성과 분석</li> <li>- 정보지식 시스템</li> </ul>
인적자원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 업무 시스템</li> <li>- 교육 및 훈련</li> <li>- 사기진작</li> <li>- 직원 만족도(이직률, 결근율, 불평, 생산성 등 지표)</li> </ul>
프로세스	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 설계 프로세스</li> <li>- 생산 및 인도 프로세스</li> <li>- 지원 업무 프로세스</li> </ul>
경영 성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 재무 성과</li> <li>- 고객 성과</li> <li>- 인적자원 성과</li> <li>- 조직의 이미지</li> </ul>

## 2. 건설업체에 대한 기업진단 사례

국내에서 지금까지 건설업체에 대한 경영진단을 목적으로 한 연구는 거의 없는 상황이며, 주로 건설업체의 경쟁력 요인을 밝히는 연구들이 진행되어 왔다.

신용평가기관, 기업가치 평가기관 및 건설공제조합 등 건설 전문 금융기관들은 건설업체에 대한 경영 평가시 기업의 신용도 관리 및 경영 능력 등에 대한 진단 모델을 자체 개발하여 사용해 왔다. 또한, 일부 수행 연구에서 건설업체의 경쟁력을 진단하기 위한 평가 항목 연구들이 진행되어 왔다.

그럼에도 불구하고 아직까지 건설업체의 기업경영 전반에 대한 진단을 목적으로 개발된 모델은 아직 소개되고 있지 않은 상황이다. 다만, 시공 영역, 사업관리 영역, 특정 사업부문 등 건설업체들의 기능 및 사업 영역들에 대한 진단에 있어 일부 평가 모델들이 개발되어 활용되고 있는 상황이다.

### (1) 건설업체 경쟁력 진단모델 관련 선행 연구

먼저, 김민형(1998년)<sup>4)</sup>은 ‘건설업체의 핵심 경쟁력 요소 파악과 경쟁력 진단’ 연구보고서에서 선진 건설업체들의 경쟁우위 요소에 대한 문헌 검토를 통해 건설업체 경쟁력 요소를 사전적으로 탐색하여 일곱 가지, 즉 영업/마케팅 능력, 공사수행 능력, 구매/조달 능력, 전략 기획 능력, 최고경영자 능력, 금융/리스크 부담 능력, 리스크관리 능력 등으로 정의하였다.

이를 통하여 건설업체 기획 담당 부서장 및 임원, 학계 및 연구계 전문가 등 19명의 전문가들에게 계층분석법(AHP, analytic hierarchy process) 설문을 통하여 경쟁력 진단 요소에 대한 중요도를 평가하여 <표 3-11>과 같은 결과를 도출하였다. 특히, 분석시점을 IMF 이전, IMF 시기 및 IMF 이후 등으로 나누어 비교 분석하였으며, 설문 결과를 바탕으로 7개 경쟁력 요소 각각의 측정 항목에 대한 가중치를 부여하고, 이를 27개 건설업체를 선정하여 진단하였다.

4) 김민형, 건설업체의 핵심 경쟁력 요소 파악과 경쟁력 진단, 한국건설산업연구원, 1998.



<표 3-11> 김민형(1998), '건설업체의 핵심 경쟁력 요소 파악과 경쟁력 진단' 측정 지표

기능	주요경쟁력 요소	측정 항목	측정 지표
본원적 기능	영업 마케팅 능력	영업 조직 (영업 인프라 현황)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 전사 인력에서 영업 인력이 차지하는 비중</li> <li>- 직급별 인원수</li> <li>- 엔지니어 대 비엔지니어의 비중</li> <li>- 국내 지사 수</li> <li>- 영업업무 절차서 유무</li> </ul>
		정보 수집 및 분석력	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 영업정보 DB 구축 여부</li> <li>- GIS영업정보시스템 구축, 섭외 map 구축 및 시스템화 여부</li> <li>- 월평균 DB화 정보 건수</li> <li>- 입수, 가공, 보관 시스템의 단계별 정례화 정도</li> <li>- 포상제도 및 지원 경비</li> <li>- 정보수집 및 관리전담 조직 유무, 직원 수</li> <li>- 인트라넷(intra-net) 구축 여부</li> </ul>
본원적 기능	영업 마케팅 능력	견적 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 직급별 견적 인원 수 및 평균 경력</li> <li>- 견적자료 DB의 구축 여부 및 자료축적 정도</li> <li>- DB 형태</li> <li>- 프로젝트별, 규모별 견적작업에 소요된 인원수 및 경력</li> <li>- 견적인원 1인당 월평균 견적 물량</li> <li>- 기대실행이익률</li> </ul>
		협상 및 낙찰 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 최근 3년 간 견적서 제출건수 대 수주 성공건수</li> <li>- 1997년도 수주 공공공사의 평균 낙찰률</li> <li>- 1997년도 수주 총액</li> </ul>
		사업 기획력	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 최근 2년 간 완공한 개발사업 건수</li> <li>- 개발사업의 평균 수익률</li> </ul>
	공사수행 능력	기본설계 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기본설계의 본사 수행 비율</li> <li>- 기본설계가 가능한 인력의 보유 현황</li> </ul>
		상세설계 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 상세설계의 본사 수행 비율</li> <li>- 상세설계가 가능한 인력의 보유 현황</li> <li>- 엔지니어링 Spec.의 DB화 현황</li> </ul>
		시공 기술력	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업 수행 핵심 인력 보유 현황(기술사 및 1, 2급 기사 보유 현황)</li> <li>- 1997년도 매출액 대비 R&amp;D 투자 비중</li> <li>- ISO인증 취득 현황(9000, 14000시리즈)</li> <li>- 공정관리 표준절차서 활용 현황</li> <li>- 공사 실적(최근 3년 간 매출 실적)</li> </ul>
		프로젝트 관리 능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 경력별 현장소장 가능 인력</li> <li>- 프로젝트 규모별 본사 정직원 파견 인원 수</li> <li>- 1997년 준공 현장 중 공정 및 원가관리를 위한 software 활용 현장 수</li> <li>- 1997년 정산 공사 중 실행예산이 준수되지 않은 공사 건수(실행예산 준수율)</li> <li>- 실행예산 초과시 penalty나 절감시 인사상의 사내 인센티브 활용 여부</li> </ul>

기능	주요경쟁력 요소	측정 항목	측정 지표
본 원 적 기 능	구매조달 능력	자재관리 능력	구매/조달부서의 직급별 인원 및 평균경력 주요 기자재에 대한 cost data관리여부(DB화 여부 및 형태, 자 료의 up-data기간) 주요 재고 비교표 활용여부 공통 가설재 전용률
		하도급업체 관리 능력	동일 협력업체와의 평균 협력기간 1년 중 협력업체에 대한 지도 및 자금지원 건수
	구매조달 능력	해외조달 체계 활용	해외 구매 거점 수 해외구매 거점 중 on-line화가 가능한 거점 수 최근 2년 간 해외 구매 실적
		proposal시 기자재 견적/예측 구매 능력	proposal시 내부 cost data 활용 비율 대 Vendor 견적 사용 비율 proposal시 경기변동과 가격변동을 예측하고 장래구입 품목에 대한 가격을 미리 산출하는 기법과 노하우 유무 환율변동에 대비한 내부조달환율 활용 여부
		Vendor 관리 능력	기자재 vendor list DB활용 여부 및 DB화된 업체 수 1997년 기자재 납품시 하자 및 납기 지연 발생 건수
조 정 기 능	전략 기획 능력	중장기전략 수립 능력	전략기획 담당 인원 수 및 평균경력 최근 3년간 수주목표 달성정도
		전략적 제휴 추진 능력	제휴 업체 수 최근 3년 간 제휴 업체와의 공동 프로젝트 수행 건수 평균 제휴 기간
		전문성	전공 분야 건설업 종사 경력(건설계통 출신 대 비건설계통 출신)
	최고경영자 능력	영업능력	1997년도 수주한 프로젝트 중 최고경영자가 관여하여 수주한 프로젝트 건수
		환경 변화 예측 능력	최근 3년 간 수주 목표 달성도 최근 3년 간 목표 수익률 달성도(매출액 경상이익률 기준)
주 요 지 원 기 능	금융조달 및 리스크 부담 능력	재정능력	1997년 말 자기자본비율(안정성), 1997년 말 유동비율(유동성) 1997년 말 경상이익률(수익성)
		직간접 기업금융 능력	1997년도 회사채 발행 물량
		프로젝트 파이낸싱 능력	financing전담 부서의 직급별 인원 및 평균 경력 최근 3년(1995~97) 간 지분 투자한 공사 건수
	리스크관리 능력	클레임관리 능력	1997년 준공 공사 중 공기 지연 공사 건수 클레임 자료의 DB화 여부 및 자료축적 연도 사내 경력별 클레임 전문가 수
		계약관리 능력	분야별(인허가, 보험, 계약, 일반, 금융) 계약관리 전문가 수 및 평균 경력 분야별 활용 가능한 외부 전문가 수
		견적시 적정이윤/ 산출 능력	기대실행이익률

장현승 외(2008)<sup>5)</sup> 연구에서는 해외 플랜트사업에 초점을 맞추고 이에 대한 국내 기업들의 경쟁력 및 업무 역량에 대한 분석을 실시하였다. 이 연구에서 사용한 건설기업의 업무기능 분류는 Jung & Gibson(1999)의 연구에서 분류한 건설 업무의 기능 및 세부기능을 사용하였는데, 이 업무기능 분류는 <표 3-12>와 같다.

이러한 업무기능분류를 바탕으로 건설업체들의 플랜트 업무를 오랫동안 담당해왔던 전문가들을 대상으로 설문조사를 실시하였는데, 국내건설업체 5개사와 선진건설업체 3개사에 있어서의 업무비중, 업무범위, 업무심도, 업무능력으로 분류하여 각 업무기능분류에 따라 평가하였다.

**<표 3-12> 장현승 외(2008) 연구에서의 건설업무 기능 분류**

기능	세부기능
사업기획	경영계획, 경영전략, 조직관리 및 제도 개선, 홍보
사업개발 및 영업	수주계획, 사업개발 및 영업, 수익성 분석, 공사계약 및 클레임
설계	계획 및 관리, 기획설계, 절차 및 매뉴얼 관리, 기본/상세 설계, 시방서, 시공도 및 절차/매뉴얼 관리
건설	개략건설, 입찰건설, 건설정보, 관리건설
공정관리	공정 계획, 공정관리, 시공 계획, 유지관리 계획
자재관리	자재조달 계획, 자재조달 및 자재관리, 장비관리
외주관리	외주 계약관리, 분쟁관리 및 업체평가, 기술지도
원가관리	예산편성, 비용예측, 공사 원가관리
품질관리	현장 품질관리, 하자보수 및 A/S
안전관리	안전조직 및 안전교육, 지침서, 예방/사후 관리, 사전평가
인사관리	인력수급 계획 및 고과, 복리후생, 교육 및 CDP, 노무관리, 기업문화
재무관리	재무/자금 관리, 회계, 채권관리
일반관리	총무, 자산/문서관리, 감사
연구개발	기술연구, 기술관리, 정보관리

5) 장현승 외, 국내 기업의 경쟁력 및 업무역량 분석(해외 플랜트사업을 중심으로), 건설관리학회논문집, 제9권 제4호, 2008.

최재휘·손효원·김선국(2011) 연구에서는 건축사업에 있어서 그 성과를 측정하는 지표로서 건축사업의 경영성과 지표, 즉 핵심성과 지표(Key Factor Index, KPI)를 제시하였는데, 건축사업을 수행하는 데 있어서의 상황적 요인과 특성을 반영하여 경영 성과를 균형적으로 평가하기 위한 지표를 구축하였다. 이 지표들은 성과 유형을 세 가지, 즉 프로젝트 관리, 프로젝트 효율, 미래에 대한 준비 등 3가지로 구분되어 있으며, 9가지의 성과 영역과 17개의 핵심 성과지표들로 구성되어 있다.

**<표 3-13> 최재휘 외(2011) 연구에서의 건축사업 핵심 성과지표**

성과 유형	성과 영역	KPIS
프로젝트 관리	원가	실행률, 목표 원가관리(목표:실행), 수익성, 수금목표 달성률
	품질	재시공 비율, 하자보수 비용
	공기	공기 단축률
	안전	재해율, 재해 처리비용
	환경 및 리스크	민원 처리비용, 리스크관리 계획 표준화
프로젝트 효율	생산성	1인당 매출액
	IT시스템 및 기술	PMIS 구축 운영률, 신공법 및 신기술 적용
미래에 대한 준비	학습 및 성장	직원 기술 향상 수준
	고객 만족	발주자·입주자 만족도, 내부 고객 만족도

이 연구는 건설사업, 특히 건축사업에 대한 경영성과 측정 및 사업 성공을 위한 핵심 성과 지표 도출의 방향성을 제시하였다고는 할 수 있으나, 실제 프로젝트의 실적 데이터를 활용한 측정은 이루어지지 않아 그 성과 측정 지표들이 실제 사업을 측정하는 핵심 성과지표라고 정의하는 데는 문제가 있다.

또한, 이동훈 외(2011), ‘국내 건설기업 경영성과의 핵심 성과지표 도출 연구’에서는 경영, 조직의 성과를 평가하는 대표적인 지표인 BSC, 즉 ‘균형 성과지표’를 기반으로 하여 건설기업의 성과 지표를 제시하였는데, BSC의 4가지 차원, 즉 재무, 고객, 내부 프로세스 및 학습과 성장 등에 있어 건설기업의 성공 요인을 도출하고자 하였다. 이 연구는 진단 도구는 아니나 건설기업의 경영에 대한 성과 평가의 방향성을 제시하였다고 볼 수 있다. 성과 영역은 기업의 자료와 기존 연구를 바탕으로 중복을 제거 또는 통합하며 계층 구조상 하위에 해당하는 것은 제외하여 구성하였다. BSC의 4가지 관점 하에서 14

개 영역에 31개의 핵심 성과지표를 도출하였다.

<표 3-14> 이동훈 외(2011) 연구에서의 건설기업 경영 성과의 핵심 성과지표

성과 유형	성과 영역	KPIS
재무적 관점	수익성	ROIC(투자자본순이익률) 매출원가율 경상이익
	성장성	국내매출액 증가율 해외매출액 증가율
	안정성	부채비율 수금목표 달성률
	유동성	총자본회전율
	수주	신규 수주액
고객 관점	외부고객만족	대외 수상실적 고객 만족도 기업 이미지 사업적 기여
	내부 고객만족	직원 이직률 업무 환경 조직문화 활성화
	시장점유율	국내시장 점유율 해외시장 점유율
내부 프로세스 관점	R&D 투자	매출액 대비 연구개발비 신공법 개발비용 대비 효과
	기술 역량	자체 기술개발 적용 실적 지적재산권의 보유
	운영의 효율성	매출액 대비 판관비 업무지침 준수도 재해율 폐기물 재사용 및 재활용
학습과 성장 관점	인적자원개발	우수인력 비율지수 1인당 교육훈련비 교육생 만족도
	조직역량	직원간 지식공유 수준
	정보화	정보화역량지수

또한, 박희대·한승헌·김두연(2007)은 건설업체의 경영전략 수립에 있어서의 영향 요소를 기업 역량, 실적 및 성과, 그리고 시장적 요소, 즉 정부정책 및 국내외 시장의 변화 등으로 정의하고, 29개의 영향 인자의 도출과 이를 측정하기 위한 자료 및 정보의 원천을 제시하였다. 이 영향 인자간의 상호 영향관계를 파악하기 위해 인과적인 관계를 연

결시키고 그 특성을 도출하는 시스템 다이내믹스 연구방법 중 하나인 인과지도를 사용하여 제시하였다. 다만, 정성적인 탐색에 의한 분석 방법론으로 접근함에 따라 실질적인 각 영향인자의 중요도 및 영향도를 판단할 수 없어 실질적인 경쟁력 평가 요소를 도출, 제시하는 데는 한계가 있다. 이 밖에도 이의동 외(2012), ‘건설기업의 녹색건설 경쟁력 요인에 관한 연구’, 박재현 외(2002), ‘건설기업의 지식경영 수준 평가모델 개발에 관한 연구’, 정대령·김재준(2005), ‘국내 건설기업의 경쟁력 평가요소에 관한 연구’ 등이 건설업체의 경쟁력 요소와 경영 성과에 대한 진단을 제시한 연구들이라 할 수 있다.

## (2) 실용 목적의 건설업체 경영진단 도구

경영진단은 기업의 경영활동에 대한 진단을 통하여 실질적인 기업 경영활동의 개선을 유도하는 실무적인 활동이다. 따라서 경영진단모델들은 실질적으로 경영진단 과정에서 활용 가능한 평가도구로서 주로 개발되어 왔다.

대표적으로 실무 영역에서의 경영진단 모델 활용은 경영 컨설팅에서 기업의 경영 현황에 대한 진단도구로서 활용되거나, 신용평가, 기업가치의 산정 등 금융적 목적에 따른 기업경영의 등급화가 대표적이다. 이러한 실용 목적의 경영진단 모델의 특징은 그 목적에 따라서 진단의 영역이 크게 차별화되어 개발되고 있다는 점을 들 수 있다.

### 1) 신용평가기관 H사의 건설업체 평가 모델

신용평가기관들은 건설업체들의 신용등급 산정을 위하여 자체적인 건설업체 진단 도구들을 개발하여 왔으며, 각각의 신용평가기관들은 건설업의 산업적 특성과 건설업체의 경영 특성, 특히 재무적인 관점에서의 특성을 감안한 진단도구를 사용하여 건설업체를 평가해 왔다.

이러한 신용평가기관들의 건설업체 평가 도구의 특징은 먼저 건설업체 자체를 진단하는 것과 더불어 시장은 물론 산업 외부의 경제·사회적 환경을 함께 고려한다는 점이다. 따라서 건설업체에 대한 내외적인 종합적인 평가가 가능하나, 건설업체의 경영진단 도구로서의 활용은 한계가 있다. 또한, 재무적 특성에 지나치게 의존한다는 점이다. 재

무적 성과는 건설업체의 현재의 경영 상황에 대한 객관적인 평가를 가능하게 하나, 실질적인 건설업체의 미래 가치를 평가하기는 힘들다는 점에서 왜곡된 평가의 가능성이 존재한다.

아래 <표 3-15>에서 보는 바와 같이 기업 환경, 사업 역량, 그리고 재무적인 성과 지표를 중심으로 평가하고 있으며, 기업 내부적인 역량에 대한 평가는 제외되어 있다. 이는 현재의 재무 상태와 경영 환경에 초점을 맞출 필요성이 있기 때문으로 판단된다.

**<표 3-15> 신용평가기관 H사의 건설업 신용평가 모델**

구분	Macro factor	Micro factor
경제 환경		부동산경기 이자율
산업 동향		정부 정책
사업 구조 및 경쟁력	매출액	절대 규모 안정성(Fluctuation)
	수주 물량	매출액 대비 신규 수주 추이 잔고회전율
	시장 지위	시공능력평가액 순위 브랜드파워 지역 수주 기반
	사업의 구성	공종별 다각화 발주처별 다각화 지역별 다각화 사업장별 다각화 사업 구성의 변화
	사업의 질	보유 공사의 예정원가율 진행 공사의 난이도
	사업관리 능력	과거 공사 실적 시공 경험
경영 정책	수주 정책	신규 수주 증가폭 저가 수주 여부 파악
재무평가 요소	수익성	EBIT/매출액 EBITDA margin
	현금 창출력	OCF/매출액
	재무 안정성	조정순차입금/자기자본
	우발채무	공사 관련 우발채무/자기자본
	유동성	현금성 자산/(단기차입금 + 매입채무)
	재무융통성	대체자금 조달 능력 자산 융통성
	Coverage 지표	차입금/OCF EBITDA/금융비용

## 2) S 경영컨설팅사의 건설업체 경영진단 체크리스트

장위상·유현열·박명준(2001)은 경영 컨설팅 경험을 바탕으로 업종별로 경영진단 체크리스트를 제시하였는데, 이 중에는 건설업종에 대한 체크리스트도 포함되어 있다. 이 매뉴얼 형태의 체크리스트는 경영기본, 영업, 공사, 재무, 인사·조직·노무·사무 등 5가지 부문으로 분류하고, 이에 대한 세부적인 진단 항목들과 이에 대한 진단 방법을 구체적으로 제시하였다. 그 내용은 다음 <표 2-16>과 같다.

**<표 3-16> S 경영컨설팅사의 건설업 경영진단 체크리스트상의 진단 지표**

부문	항목	하위 분류
경영기본	기업	<ul style="list-style-type: none"> <li>기업 연령 및 경영 개황</li> <li>건설업계의 상황</li> </ul>
	경영자	<ul style="list-style-type: none"> <li>최고경영 조직·경영 스태프</li> <li>지휘·통솔</li> <li>후계자</li> </ul>
	경영 방침	
	경영 계획	
영업	계획성	<ul style="list-style-type: none"> <li>수주 계획과 방침</li> <li>수주의 안정성, 장래성</li> </ul>
	영업 조직	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직 구성</li> </ul>
	조사 활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>시장조사</li> </ul>
	수주 활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>광고·선전 활동</li> <li>수주 전략</li> <li>신규 시장 개발</li> </ul>
	신용력	<ul style="list-style-type: none"> <li>신용도 제고 활동</li> <li>A/S</li> </ul>
공사	공사관리 방침	<ul style="list-style-type: none"> <li>권한 위양(현장 책임시공)</li> </ul>
	사전 조사	<ul style="list-style-type: none"> <li>시방서 및 계약서 검토</li> <li>공사 현장 상황 점검</li> </ul>
	견적	<ul style="list-style-type: none"> <li>견적 조직</li> <li>견적 방법 및 내용</li> <li>자료의 정비와 활용</li> </ul>
	시공 계획	<ul style="list-style-type: none"> <li>계획 수립 절차 및 협의</li> <li>공사 관리 조직</li> <li>공사 실행 계획</li> </ul>
	시공 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>시공 상황 점검 및 보고 체계</li> </ul>
	기계의 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>보유기계/장비</li> <li>감가상각제도</li> <li>조달 방법</li> <li>관리 방법</li> </ul>



부문	항목	하위 분류
공사	현장관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시공 준비</li> <li>• 공정관리</li> <li>• 시공 상황</li> <li>• 기계/장비 관리</li> <li>• 자재관리</li> <li>• 하도급/노무(안전)관리</li> </ul>
	외주관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 외주관리 체계</li> <li>• 외주관리 방침 및 질</li> <li>• 하도급업체 선정 및 발주</li> <li>• 하도급업체 지도/육성</li> </ul>
재무	회계제도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회계 조직</li> <li>• 회계 처리 및 절차</li> </ul>
	관리 활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이익관리 : 수익성, 채산성, 자산·자본 운용, 생산성, 관리 비용, 원가</li> <li>• 재무 상황 관리 : 재무 건전성, 경영성과 관리</li> <li>• 자금의 조달과 운용</li> </ul>
인사 조직 노무 사무	인사관리 조직	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인사관리 조직</li> <li>• 인사 담당자</li> <li>• 관리 계획</li> </ul>
	채용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 채용 계획</li> <li>• 채용 방법</li> <li>• 채용자 연수</li> </ul>
	승진·이동· 해고	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인사 기록</li> <li>• 인사 고과</li> <li>• 승진·이동·해고</li> <li>• 이직</li> </ul>
	취업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 취업 상황</li> <li>• 취업규칙</li> <li>• 근무시간 관리</li> <li>• 상벌관리</li> <li>• 고충처리</li> <li>• 관리계획</li> </ul>
	급여	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 급여계획</li> <li>• 급여상황</li> <li>• 급여체계</li> <li>• 승급제도</li> <li>• 퇴직금</li> </ul>
	노동관계	
	교육훈련	
	인간관계	
	기능인력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 채용관리</li> <li>• 기능인력 자질 관리</li> </ul>
	사무	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사무 조직</li> <li>• 사무 처리와 방법</li> <li>• 장표제도</li> </ul>

이 밖에도 일부 사설 기관들이 건설업체의 경영진단을 수행하고 있으나, 실질적으로 건설업체에 차별화된 경영진단 도구라고 보기는 어려우며, 기존의 경영컨설팅 모델들을 건설업체에 적용한 것이 대부분이다. 따라서 건설업체 경영진단을 위한 연구나 도구들은 아직 초보적인 단계에 있으며, 특히 건설업체의 특성을 충분히 반영한 경영진단 모델은 아직까지 개발되지 못하고 있는 것으로 판단된다.



## 제 4 장    중소기업체 경영진단 영역 및 주요 내용

앞에서 경영진단에 개념과 영역, 건설산업의 최근 동향 및 경영진단에 있어서 건설업 중 및 건설업체가 가지는 특성, 그리고 중소기업에 대한 경영진단의 특성 등에 대하여 살펴보았고, 기존 국내외의 중소 건설업체에 대한 경영진단 모델들과 건설업체에 대한 경영진단 연구 및 모델들에 대하여 정리하였다. 이상을 통하여 본 장에서는 중소 건설업체의 경영진단 영역을 설정하고, 그 내용을 정리하고자 한다.

### 1. 중소기업체 경영진단의 기본 방향

경영진단의 목적은 전술한 바와 같이 그 기업의 사업, 조직 및 기업의 지속가능성 등 경영 전반에 대한 종합적인 진단을 통하여 경영에 있어서 품질을 제고하고, 안정적인 경영을 가능케 하는 처방을 내리는 데 있다. 따라서 중소 건설업체들의 경영진단은 중소 건설업체들이 갖는 사업 영역상의 특성과 조직, 인력 및 경영 성과에의 영향 요인에 대한 정의를 내리고, 이에 대한 표준을 설정할 필요가 있다.

#### (1) 경영진단 영역 설정을 위한 이론적 접근 방법

이에 앞서 경영진단의 영역 및 항목 구성을 보다 체계적으로 접근하기 위해서는 이론적 체계를 정립할 필요가 있다. 본 연구에서는 이론적 체계를 정립하기 위하여 건설업체의 경영 전반에 대한 시스템적인 접근 방법을 활용하고자 한다. 경영진단에 있어 시스템적 접근 방법은 기업경영 활동을 하나의 시스템 내에서 접근하는 것으로서 건설업종에 보다 적합한 접근이라 판단된다.

경영진단의 대상인 경영 활동을 이해하고, 정의하는 데 있어 널리 활용되는 정의가 경영 활동의 시스템적 접근법이다. 본 연구에서도 이러한 정의에 의거하여 중소 건설업체의 경영 전반에 대한 진단 영역 및 항목 설정을 위하여 경영 활동에 대한 시스템적인

접근 방법을 활용하고자 한다.

경영 활동에 대한 시스템적 접근이란, 경영 활동을 인간의 협동적 집합체로서 인식하는 동시에 환경과의 상호 작용체로 접근하는 방법이다. 이렇게 경영 활동을 ‘인간의 협동적 집합체’와 ‘환경과의 상호작용’으로 이해함에 따라서 시스템적인 접근 방법에는 크게 정태적 시스템 접근법과 동태적 시스템 접근법이 있다.

첫째, 경영 활동 혹은 조직을 인간의 협동체로서 인식한다는 것은 경영 조직을 상호 연관성이 있고 의존성이 있는 구성 요소들이 모여 있는 하나의 집합 혹은 결합체로 구성된 것으로 인식하는 것이다. 아울러 경영 활동 전반에 있어 어떤 목적에 따라 일정하게 조직된 구성 요소들이 적절하게 역할을 수행하는 구조로서 인식하는 것이다. 이에 따라서 이러한 역할을 수행하는 사람 혹은 자원이 중점이 되게 된다. 이를 경영 활동의 ‘정태적 시스템 접근’이라고 한다.

둘째, 경영 활동을 환경과의 상호 작용체로 인식한다는 것은 경영 조직을 자금, 원재료, 지식·정보, 기타 자원들을 환경과 교환하면서 존속, 유지, 그리고 발전한다고 보는 것이다. 따라서 경영 활동을 외부로부터 각종 경영자원들을 확보하여 생산 여력을 확보하고 이를 통하여 생산이라는 변환 과정을 통해 다시 환경으로 공급하는 일련의 과정으로서 인식하게 된다. 이러한 접근을 ‘동태적 시스템 접근’이라고 한다.

본 연구에서는 건설산업 및 건설업체의 특성상 경영진단 영역 및 항목을 구성하는 데 있어 이러한 동태적, 정태적 시스템 접근 방법을 동시에 고려하고자 한다. 즉, 건설업체 경영 조직을 동태적인 흐름과 정태적인 입장에서 현재와 미래의 경영 활동 현황과 성과를 동시에 고려하여 접근하고자 한다.

#### 1) 동태적 시스템 접근 방법

동태적 시스템 관점에서 경영 조직은 환경과 상호작용하는 시스템이다. 즉, 환경과의 끊임없는 관련 속에서 그 영향을 극복함으로써 조직이 생존한다는 것이다. 이러한 관점에서 Marguiles & Raia(1979)는 경영 활동을 구성하는 요소로서 8개의 속성을 소개했다. 첫째로는 ‘투입요소’로서 환경으로부터 유입되는 경영자원을 말한다. 즉, 자금, 원재료, 사람, 기계, 기술 및 정보 등이다. 둘째로, ‘변환 과정’은 이용 가능한 경영자원을 경

영조직의 목적에 부합하도록 변환하는 과정이다. 즉, 상품을 생산하는 과정, 조직 구성원의 교육 등이 포함된다. 셋째로 ‘산출 요소’는 변환 과정을 통해 산출된 재화와 용역을 의미한다. 넷째, 경계는 조직과 외부 환경을 구분하는 영역을 말하는 것인데, 즉 변환 과정을 거친 재화 혹은 용역을 판매자 혹은 직접 구매자에게 전달하는 것으로 일반적으로 영업 조직 및 인력을 말하며, 큰 경영 조직은 별도의 경계관리(boundary management) 조직이 있다. 다섯째는 피드백으로서 경영 조직이 받는 내부 혹은 외부의 반응을 말한다. 여섯째는 개방성이다. 개방성이란 경영 조직은 독립적 존재가 아니기 때문에 환경에 대한 개방적 특성을 지니고 있다는 것을 의미한다. 일곱 번째는 엔트로피(entropy)인데, 이는 에너지의 지속적인 공급이 필요하다는 것으로 경영 조직은 지속적인 경영자원의 공급이 있어야 쇠퇴를 방지한다는 것이다. 마지막으로 ‘역동적 균형’이란 이러한 과정들이 일정 기간 동안 안정적인 시스템으로서 유지되어야 한다는 것이다.

따라서 경영진단에 있어 동태적 시스템 접근 방법을 활용하다는 것은 이러한 속성들이 반영되어야 하는바, 조직이 환경에 의존적임을 인식하면서 외부 환경으로부터의 경영자원의 유입과 환경과의 안정적인 균형 유지 등에 대한 내용을 중점적으로 포함시킬 필요가 있다.

## 2) 정태적 시스템 접근 방법

정태적 시스템 관점에서의 경영 조직은 목적을 가진 유기체적인 결합체로 보는 것으로서 경영 조직을 ‘목적 - 구조 - 기능 - 전체’ 등 네 가지 속성으로 구분하게 된다. 첫째로, 목적(objective)이라 함은 어떤 경영조직이 존재하기 위해서는 궁극적인 목표가 무엇인가를 명확히 하여야 한다는 것이다. 둘째로, ‘구조(structure)’는 이러한 목표의 달성이 가능하도록 구성 요소들이 적절하게 구비되어 있는지를 말하는 것이다. 경영 조직을 구성하는 각 부문과 그 부문들 간의 상호 연관성을 포함한다. 셋째로, ‘기능(function)’은 목적 달성을 위해 구성 요소들이 제 기능을 효율적으로 수행하고 있는지를 검토하는 것으로서 구성 요소간의 상호작용 및 상호작용의 결과로 인한 활동 패턴이 포함된다. 넷째로, ‘전체(whole)’라 함은 시스템을 유기적인 종합적인 관점에서 조망하는 것을 말하는 것으로서 하나의 시스템은 다수의 하위 시스템이 서로 유기적인 관계를 유지하는데,

이때 전체 시스템은 하위 시스템의 단순 합이 아닌 독립적인 기능, 특히 창조적인 기능을 수행할 수 있어야 한다. 즉, 경영 제반 활동의 통합 및 조정을 통하여 보다 큰 가치를 창출해야 한다는 것이다.

### 3) 본 연구의 이론적 접근 방법

경영진단에 있어 중요한 요소인 성과 진단에 있어 건설산업은 타 산업과 다른 특성이 있다. 본 연구의 대상인 건설업종에 있어 개별 건설사업들은 비교적 장기간에 걸쳐서 성과가 나타나게 되고, 사업 추진 과정에서 수익이 발생하며, 이러한 수익들이 전체적인 경영 성과로서 나타나기 때문에 최종의 사업성과는 그 중요성이 상대적으로 낮다고 볼 수 있다. 따라서 사업과 경영활동 추진 과정에서 발생하는 중간의 성과물이 실질적으로 경영의 중요한 원천이자 성과가 된다. 회계상으로도 건설사업의 중간 성과물, 즉 기성에 대하여 매출로 인식하고 이를 기반으로 수익과 비용을 인식하게 된다.

이러한 점을 고려할 때, 현재 기업의 경영 상황에 대한 진단에 있어 결과물보다는 사업 중간 과정, 즉 사업 프로세스에 보다 비중을 두고 진단할 필요가 있다. 이러한 특성을 반영하는 경영진단의 이론적 접근이 동태적 접근 방법이다. 사업 진행 과정에 초점을 맞추고 이에 따라 진단 영역과 항목을 설정할 필요가 있다.

다만, 건설업체에 있어 경영자원의 효율적인 활용과 유지가 향후 경영 성과에 있어 중요한 요소라는 점에서 경영 활동을 통합 및 조정하는 기능적인 요소에 대한 진단도 중요하게 고려되어야 한다.

따라서 본 연구에서는 시스템적 접근 방법 중 동태적인 접근 방법을 기본으로 하되, 정태적인 접근 방법을 통하여 향후 제반 성장 가능성에 대한 진단이 가능하도록 구성하고자 한다.

## (2) 중소 건설업체 경영진단의 기본원칙 설정

중소 건설업체의 보다 실질적이고 체계적인 경영진단에서 고려해야 할 진단 항목들

을 정의 내리기 위하여 앞에서 제시한 이론적 배경 하에서 중소 건설업체의 특성을 고려한 기본 원칙을 수립할 필요가 있다.

본 연구에서는 앞에서 고찰한 내용, 즉 중소 건설업체의 경영 특성과 경영 현안, 중소기업 및 건설업체의 경쟁력 진단 사례를 통하여, 중소 건설업체 경영진단의 기본 원칙을 첫째, 경영자원의 효율성, 둘째, 경영 및 기술에 대한 혁신성, 셋째, 경쟁력 있는 사업 관리 역량, 그리고 넷째, 시장 변화에의 빠른 대응력 등으로 설정하였다.

### 1) 경영자원의 효율성

먼저, 중소 건설업체의 경영 상황을 정확히 진단하기 위해서는 경영자원을 얼마나 효율적으로 활용하는지, 그리고 중소 건설업체가 보유한 경영자원의 경쟁력에 초점을 맞추고 진단 영역을 설정할 필요가 있다.

앞에서 살펴본 바와 같이 건설산업은 대표적인 수주 산업으로서 중소 건설업체들의 경영에 있어 지속적인 신규 수주는 필수적인 요소이다. 그런데 중소 건설업체들이 주로 참여하는 공공공사, 특히 중소 건설업체의 주 수주 대상인 적격심사 대상 공사의 지속적인 수주를 위해서는 적격심사를 통과할 수 있는 다양한 자원들의 확보가 필수적이다. 특히, 공공공사가 가지는 속성, 즉 공기의 철저한 관리와 품질 확보 등을 위해서는 중소 건설업체의 특성상 충분하지 않은 자원들을 어떻게 효과적이고 체계적으로 활용하느냐가 중요해진다.

또한, 중소 건설업체들의 경우에는 시공 과정에서 직접시공 비중이 높기 때문에 시공상에 있어 효율성 제고를 위해서는 내부 자원들의 효율적인 관리와 활용이 필수적이라고 할 수 있다. 시공의 효율성은 적기 혹은 조기 준공을 이끄는 철저한 공정관리와 자재 및 장비의 조달 체계 안정성, 그리고 참여 인력의 양과 질의 관리 등이 중요한 요건이 된다.

이러한 점에서 볼 때 경영자원이란 유형의 자원만을 말하는 것은 아니다. 무형의 자원, 즉 유형의 자원들이 효율적으로 운영될 수 있도록 유지하는 기능과 시스템, 제도 및 절차, 운영하는 인력의 역량 등을 포함하는 것으로 보아야 한다. 또한, 국내는 물론 해외의 경제 및 사회 환경의 변화가 중요해짐에 따라서 최근에 와서는 무형 자원으로서의



경영 전반에 대한 지식과 정보의 축적 및 확보 정도가 매우 중요해지고 있다.

중소 건설업체의 경영에 있어 이러한 경영자원의 효율성은 변화하는 환경, 특히 경영 환경의 불확실성이 높을 때 보다 중요한 경영 요소가 되며, 변화하는 환경 속에서 새로운 시장과 사업을 발굴하며, 수익성을 제고하는 데 필요한 핵심 경쟁요소가 된다. 따라서 경영자원의 효율성에 대한 진단은 중소기업체에 대한 경영진단에서 핵심 요소로 고려할 필요가 있다.

이상의 내용을 정리하면 다음과 같은 요소들이 경영진단의 중요한 요소로서 고려될 필요가 있다.

- ① 인적자원 관리의 원칙 및 운용, 성과
- ② 회계 및 재무정보의 관리 시스템 및 성과
- ③ 자재 및 장비, 협력업체 관리 시스템 및 성과
- ④ 지식·정보의 관리와 활용, 성과
- ⑤ 환경 변화에 맞춘 시장, 사업 발굴 활동 및 성과

## 2) 경영 및 기술의 혁신성

중소 건설업체의 경쟁력 있는 경영 활동은 끊임없는 혁신에서 이루어진다. 건설시장에서 제한된 시장 영역을 극복하고, 경쟁력 있는 사업의 추진과 사업을 통한 수익성의 제고를 꾸준히 유지하기 위해서는 지속적으로 변화하는 시장 상황에 맞춘 경영 활동의 혁신을 지속적으로 추진해야 한다.

여기서 말하는 혁신이란 특허권 및 실용신안, 신기술 인증 등 혁신의 성과만을 말하는 것은 아니다. 경영관리상의 불합리하고 고비용의 관행들을 개선하고 시공상의 기술적인 개선과 새로운 기술의 도입 등을 포함하고 있다. 또한, CEO를 비롯한 직원들의 혁신 마인드도 포함이 된다. 따라서 혁신은 경영관리 전반과 기술적인 혁신을 포괄한다.

경영에 있어서의 혁신은 혁신적인 경영기법의 도입에 대하여 개방적인 태도를 가지고 위기를 극복하며 기업 체질을 강화하는 데 초점을 맞춘 경영 관리를 수행하는 것이다. 그러나 중소기업의 경영혁신 성과는 대기업에 비해 상대적으로 취약할 수밖에 없는 데, 이는 중소기업체들의 경우에는 자금, 전문 인력, 지식·정보가 상대적으로 대형

기업들에 비해 부족하기 때문에 경영 혁신 추진에 애로를 많이 겪고 있다. 결국, 중소 건설업체들의 경쟁력 향상에 있어서는 이러한 한정된 자원들에 의한 경영의 한계를 극복하는 것이 필요하다. 이를 위해서는 최고경영자와 임직원들의 혁신 마인드에서 출발한 지속적인 혁신 노력과 이에 따르는 혁신의 성과가 지속적으로 경영 성과로 연결되는 과정이 경영의 중요한 관리 대상이 될 필요가 있다.

기술적인 혁신은 건설공사의 시공 과정에 있어서 생산성을 향상시키고, 공기를 단축시킬 수 있는 새로운 공법과 기술의 도입, 시공에 필요한 전문 기술의 진보 등을 포함하여 품질 및 안전, 공정 등 사업 추진에 대한 전반적인 관리 프로세스에 적용되는 소프트웨어적인 기술의 도입 및 개선을 포함하고 있다.

중소 건설업체들의 경영 및 기술 혁신 활동은 중소 건설업체들의 경영 여건과 시장 상황, 중소기업으로서의 특성을 고려할 때 자체적인 경영관리 기법과 기술을 개발하는 것이 중요하다. 하지만 무엇보다 변화하는 환경 변화에 부응하여 경영 관리의 흐름에 적응해 나가는 개방성과 경영 체질을 개선하고자 하는 경영 환경 변화에 대한 수용성, 그리고 변화하는 기술에의 적응력 및 확보 노력이 중요한 경영 및 기술 혁신 활동이라 할 수 있다. 따라서 이러한 활동들을 중점적으로 진단할 필요가 있다.

이상의 내용을 정리해보면, 중소 건설업체의 혁신성에 대한 진단을 위해 다음과 같은 요소들을 고려할 필요가 있다.

- ① CEO의 경영지식 및 건설산업에 대한 이해도
- ② 경영관리의 개선 정도
- ③ 시공 및 관리상 신기술에 대한 개방성/적응성
- ④ 시장 및 사업·기술 관련 조사 활동
- ⑤ 원가 절감 및 생산성 향상 성과

### 3) 경쟁력 있는 사업관리 역량

중소 건설업체들이 주력으로 참여하는 건설공사들은 상대적으로 대형 업체들이 수행하는 건설공사들보다 기술적 난이도나 낮거나 사업의 규모가 작고, 사업을 통한 수익 창출 규모가 상대적으로 떨어지기 때문에 사업 추진 과정에서 경영 성과를 높이기 위해

서는 경쟁력 있는 사업관리 역량이 매우 중요시된다. 이와 같은 상황 하에서 중소 건설업체들이 경쟁력을 갖추기 위해서는 무엇보다 수행하는 사업들에 대한 철저한 관리를 통하여 비용을 절감하면서, 지속적인 수주를 위한 품질 제고를 동시에 고려하는 노력이 필요하다.

중소 건설업체들의 경우에는 수행 중인 건설공사에서 과다한 손실이 발생하면 경영상 큰 위기를 맞을 수 있다. 또한, 공사 수행 과정에서의 부적절하고, 비윤리적인 관리행위에 따른 기업 신용도 하락은 단기적으로는 중소 건설업체의 경영을 어렵게 하고, 중장기적으로는 지속적인 수주에 저해 요소로 작용하여 결국 안정적인 경영을 크게 저해하게 된다.

따라서 중소 건설업체들은 한두 건 건설공사의 실패로 인하여 경영에 어려움을 겪는 경우가 많으며, 이러한 실패를 반영하는 회계 정보의 왜곡으로 신용평가 및 이해관계자들의 인지도가 급격히 악화된다. 아울러 중소 건설업체들의 경영에 있어 가장 중요한 지속적인 수주가 불가능함에 따라 경영은 또다시 악화될 수 있다. 결국, 이러한 경영 불안정성의 지속적인 순환은 중소 건설업체의 존립 자체를 위협하게 된다.

따라서 중소 건설업체들의 경쟁력을 진단하기 위해서는 현재 수행하거나 향후 수행하고자 하는 사업들에 대한 비용 및 수익 등 재무적인 측면은 물론, 자원의 효율적 배분 및 관리 등 전반적인 사업관리 역량에 대한 진단은 필수적인 요소라 하겠다. 또한, 사업관리의 역량을 평가하기 위해서는 사업을 관리하는 인력과 조직, 사업에 투입되는 자원 관리, 사업수행 과정에서의 프로세스 등에 대한 체계적인 진단이 요구된다.

이상의 내용을 정리하면 다음과 같은 요소들이 경영진단의 항목으로 고려될 필요가 있다.

- ① 견적 시스템 및 인력, 기능
- ② 시공 계획의 수립 및 관리
- ③ 외주관리 시스템 및 평가
- ④ 현장 관리의 체계성
- ⑤ 시공 계획, 공정, 원가 등 사업관리 인력의 경험 및 지식 수준

#### 4) 시장 변화에의 대응력

경영성과는 단기적인 매출의 향상도 중요하지만, 이러한 성과들이 지속적으로 유지될 수 있도록 하는 기업의 노력이 중요하다. 건설산업과 같이 외부의 경제, 사회적인 환경에 영향을 많이 받고, 시장 변화가 경영 성과에 큰 영향을 주는 산업의 경우에는 이러한 성과를 유지하기 위한 전략의 수립과 실행이 중요하다.

중소 건설업체들이 건설시장의 환경 변화에 발 빠르게 대응하기 위해서는 CEO를 비롯한 임직원들이 시장 변화에 따른 전략적 대응에 공감대를 형성할 수 있도록 기업문화 및 조직 풍토를 개선하는 노력이 매우 중요하다.

또한, 미래에 있어서의 발생 가능한 리스크에 대한 대응 체계, 그리고 경영 계획의 수립 및 그 달성 정도에 대한 피드백이 중요하다. 시장의 빠른 변화는 경영 활동의 불확실성을 높이기 때문에 이러한 불확실성이 증가하는 사업 환경에 대한 적극적인 대처와 지속적인 경영 개선 노력이 필요하다.

이와 함께 실현 가능한 경영목표를 수립하고, 이러한 경영목표 하에서 하위의 수주·영업 및 공사원가 등의 목표 달성을 위하여 경영목표를 체계적으로 관리하고 그 성과에 대하여 지속적인 모니터링이 필요하다. 또한 건설업체들의 경우 향후의 지속적인 수주 가능성을 높이기 위해서는 신용도를 높이는 노력이 필수적인바 인적(人的)인 신용, 그리고 재무적 신용, 업계 내에서의 신용, 그리고 고객에 대한 A/S 등 신뢰 형성을 위한 활동의 체계 및 그 내용 등이 중요한 요소가 된다.

따라서 다음과 같은 진단 요소들이 고려되어야 한다.

- ① 경영계획 수립의 적절성
- ② CEO 및 임직원의 변화 마인드
- ③ 경영 목표의 설정과 관리
- ④ 리스크관리 체계 및 개선
- ⑤ 기업 신용 제고를 위한 활동 및 성과

이상의 중소 건설업체 경영진단상의 기본원칙과 이에 따른 중소 건설업체의 진단 영역을 종합적으로 정리하면 <그림 4-1>과 같다.

<그림 4-1> 중소 건설업체 경영진단의 기본원칙과 주요 항목



## 2. 중소 건설업체 경영진단 영역 및 주요 내용

### (1) 중소 건설업체 경영진단 영역 분류 체계

본 연구에서는 경영진단 영역을 분류하기 위하여 중소 건설업체 경영진단의 기본원칙을 바탕으로 중소 건설업체의 경영 활동에 대한 동태적 시스템과 정태적 시스템 접근 방법을 동시에 고려하고자 한다.

이에 따라 본 연구에서는 경영진단 영역의 차원을 통합 조정 및 성과 진단 차원, 핵심 지원 기능 진단 차원, 프로세스 진단 차원 등 3개의 차원으로 진단 영역을 분류하고자 한다. 먼저, 프로세스 진단 차원에서는 ‘수주·영업 영역’, ‘공사수행 능력 영역’으로서 분류하고자 하며, 핵심 지원 기능 차원에서는 ‘인력·조직관리 영역’, 그리고 통합 조정·성과관리 차원에서는 ‘경영관리·성과 영역’으로 분류하고자 한다.

<그림 4-2> 경영진단 영역 분류 체계



## (2) 중소 건설업체 경영진단 영역의 정의와 진단 항목

### 1) 경영관리 및 성과

본 연구에서 ‘경영관리 및 성과’ 영역이란 중소 건설업체가 경영의 비전 및 전략을 수립·실행하는 데 있어 핵심 주체인 최고경영자(CEO)와 연혁 등 기업의 제반 현황, 그리고 실현된 경영 성과 및 경영에 있어서의 잠재적 위험의 대응 체계를 말한다.

이와 같은 정의에 따라 다음과 같이 4개로 진단 항목을 구성하고자 한다.

첫째는 ‘경영 기반’으로서 이는 기업의 연혁, 출자 구조 등 경영의 성숙도, 체감경기, 주력 공종사업 여건 등 외부의 경영 환경 등을 포함하는 개념으로서 정의된다.

둘째는 ‘경영목표 수립 및 관리’로서 이는 중장기적인 관점에서 경영 비전 및 전략을 수립하고 이를 관리하고 있는지와 당해 연도의 양적, 질적 경영목표를 수립하고 이를 경영 과정에서 관리하고 있는지를 말한다.

셋째는 ‘CEO’ 항목으로 CEO 및 최고경영층의 리더십과 경영목표 실천력, 건설업종 경영자로서의 경력 및 건설산업에 대한 이해도 등이 주요 진단 요소가 된다.

넷째는 ‘리스크 관리’로서, 발생 가능한 리스크에 대하여 충분히 인지하고 이에 대응하는 경영 관리상의 노력을 하고 있는지가 진단 대상이 된다.

다섯째는 ‘경영 성과’로서 현재의 시점에서 재무적인 수익성 및 안정성을 나타내는 주요 재무 성과 지표들을 포함하며, 주력 공종 사업 및 신규 사업 분야의 발굴 성과 등을 포함한다.

이를 종합하면, 경영관리 및 성과 영역은 중소 건설업체가 안정적이고 성장 지향적인 경영을 추진하는 데 있어 필수적 요소인 CEO의 건설산업의 특성에 대한 이해와 그에 따르는 경영 마인드와 철학, 경영성과 목표에 대한 달성 의지 등 중소 건설업체의 경영 성과에 직접적인 영향을 미치는 요소들과 경영의 합리성과 체계성을 확보하는 데 필요한 경영 비전 및 전략, 목표의 수립과 관리, 리스크 관리 등이 포함된다.

이상의 ‘경영관리 및 성과’ 영역 각각의 진단 항목 및 이에 따른 주요 진단 요소를 정리하면 다음 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 경영관리 영역의 진단 항목 및 주요 진단 요소

영역	진단 항목		주요 진단 요소
경영관리 /성과	경영 기반		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기업 연혁</li> <li>- 경영 방침 및 원칙의 준수 여부</li> <li>- 기업의 출자 구조(타인자본/자기자본)</li> <li>- 국가·지역, 건설업·지역 건설업 체감경기</li> </ul>
	경영 목표 수립 및 관리	비전 및 전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 경영 비전 및 전략 수립 여부</li> <li>- 경영 비전과 전략의 공유 정도</li> </ul>
		경영 목표 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 당해 연도의 양적, 질적 경영 목표의 수립 여부</li> <li>- 월/분기 단위로 경영목표 점검 및 개선</li> </ul>
	최고경영자(CEO)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 건설산업의 종사 경력</li> <li>- 건설산업에 대한 CEO의 이해도</li> <li>- 경영자의 경영 마인드 및 철학</li> </ul>
	리스크 관리		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 리스크에 대한 조직적 대응 체계(전담 인력/조직 등)</li> <li>- 사업 리스크 사전 분석 활동</li> <li>- 사업·현장에 대한 상시 점검 및 개선 활동</li> </ul>
	경영 성과	재무성과/ 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수익성</li> <li>- 자본/자본운용 효율성</li> <li>- 자금 계획의 작성 및 관리</li> <li>- 회계관리의 전문성 확보 및 이행</li> </ul>
		사업성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지역별 사업 다각화</li> <li>- 공종별 사업 다각화</li> <li>- 신규 사업 진출 실적</li> <li>- 생산성 : 부가가치생산성, 공사 원가율 등</li> <li>- 매출액 증감 추이</li> <li>- 기성 성과</li> </ul>

## 2) 인력·조직 관리

건설공사의 원활한 수행에 있어 인적자원은 매우 중요한 요소이다. 건설사업 추진 과정에서 직면하게 되는 불확실하고 다양한 상황 하에서는 건설사업에 참여하는 개개인의 의사결정이 성과에 직접적으로 영향을 미치게 되며, 조직 구성원들의 역량에 맞는 과업의 부여와 상하 명령 계통과 횡적인 연계 체계의 확립 등 조직 관리의 역할 또한 매우 중요하다.

본 연구에서 ‘인력·조직 관리’란 중소 건설업체를 운영하는 데 있어 핵심이 되는 인적



자원의 역량을 극대화하기 위한 인적자원 관리 원칙의 수립과 준수 유도, 인적자원 역량 개발 및 근로의욕 고취를 위한 제반 정책 및 제도 등 인적자원 관리 실행 과정과 성과 등을 말한다. 그리고 이러한 인적자원의 관리를 효율화하기 위한 조직의 제 규정의 구비 정도, 조직 내 의사결정 및 명령 계통 체계 등의 전반적인 조직 관리의 효율화를 위한 활동을 말한다.

이러한 정의 하에서 인력·조직 관리에 대한 경영진단 항목은 다음과 같이 분류할 수 있다.

첫째, ‘인적자원 관리의 원칙’으로서 이는 회사 내에 인적자원을 관리하는 원칙을 명확히 하여 이를 임직원들에게 알려 공유하도록 하고, 이러한 원칙들이 준수될 수 있도록 제반 규정 및 제도를 구비하고 있는지를 말한다.

둘째, ‘인적자원 관리 활동’으로서 인력을 중요한 경영자원으로서 인식하고, 인적자원 관리의 전문성을 키우기 위한 노력들을 말한다. 구체적으로 교육훈련 및 복리후생, 적정 급여 수준 유지는 인사제도뿐만 아니라 근무 환경을 개선하는 활동까지를 포함하는 것이다.

세 번째는 ‘조직 규범 및 구조’로서 의사결정 체계 및 명령 체계, 그리고 관리자의 책임과 권한을 명확히 하는 조직 제 규정들이 마련되어 있는지 여부와 기업 규모에 맞는 조직 구조를 갖추고 있는지 등을 말하며, 조직 운영에 적합한 관리자(현장소장 등)의 선임에 적절히 하고 있는지, 임직원 상·하 간, 그리고 현장과 본사 간 원활한 커뮤니케이션이 이루어지고 있는지 등을 말한다.

네 번째는 ‘조직 혁신 활동’으로서 업무의 표준화 및 전산화 등을 통하여 업무의 신속화와 정확성을 높이는 활동을 하고 있는지, 경영상의 비효율적인 관행을 개선하기 위해 정기적으로 업무 내용 및 질에 대하여 검토 및 개선하고 있는지, 그리고 직원들의 아이디어를 적극 발굴하기 위하여 노력하고 업무 성과에 대한 보상 체계를 명확히 하고 있는지 등을 말한다.

이상의 ‘인력·조직 관리’ 영역 각각의 진단 항목 및 이에 따른 주요 진단 요소를 정리하면 다음의 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 인력·조직관리 영역의 진단 항목 및 주요 진단 요소

영역	진단 항목		주요 진단 요소
인력/ 조직 관리	인적자원 관리 원칙		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 인적자원 관리의 원칙 수립</li> <li>- 인적자원 관리의 원칙에 대한 임직원 공유</li> <li>- 인적자원 관리 관련 제 규정 및 절차 보유 정도</li> </ul>
	인적자원 관리 활동		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 교육훈련제도</li> <li>- 임금 체계와 임금제도</li> <li>- 복리후생제도</li> <li>- 본사 및 현장의 근무 환경(사무 환경/안전)</li> </ul>
	조직 규범 /관리	규범	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직운영 규범 정비 정도</li> <li>- 조직 규범의 준수 정도</li> </ul>
		구조	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 규모에 맞는 조직 구조의 적절성</li> <li>- 책임과 권한의 명확화</li> <li>- 관리자 선임 체계 : 선임 및 관리</li> <li>- 커뮤니케이션 활성화 유도</li> </ul>
	조직 혁신 활동		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 업무의 절차서 및 매뉴얼화 정도</li> <li>- 고유의 업무처리 방식 개발</li> <li>- 업무의 정보화 정도</li> <li>- 비효율적인 경영 요소의 진단 및 개선</li> <li>- 임직원의 학습 유도 정도</li> </ul>

### 3) 수주·영업

건설산업은 수주 산업으로서 건설업체의 안정적인 경영을 유지하는 데 있어 지속적인 수주는 필수적인 요건이다. 그러나 건설산업은 그 생산물의 규모가 크고, 생산 기간이 길며 생산에 소요되는 인력 및 자금 등 자원의 소요가 크기 때문에 전략적인 계획에 의거한 수주·영업 활동 및 지속적인 정보 수집 활동 등 수주의 지속성을 유지하기 위한 제반 활동들이 뒷받침되어야 한다. 따라서 건설업체의 수주·영업 활동은 제조업에 있어서의 판매 및 영업을 촉진하는 활동과 가격 결정 등 판매 및 영업 활동에 국한되지 않고, 수주·영업의 성과를 유지하기 위한 활동, 즉 사전 수주 대상 공사와 관련된 수집 가능한 정보를 취합하고 이를 공사 건적에 반영하여 타 업체보다 우수한 가격 경쟁력을 확보하는 노력과 전략적인 시공 계획을 수립하는 것을 모두 포함한다고 볼 수 있다.

본 연구에서 ‘수주·영업 활동’이란 실제적인 응찰에서의 낙찰 관리, 견적 등 수주 실무만을 말하는 것이 아니라, 향후 지속적인 수주를 위한 모든 활동, 즉 향후 수주 목표 관

리 등 수주·영업의 전략적인 측면뿐만 아니라 수주 관련 정보의 원활한 취득을 위한 정보수집 체계 및 활동, 기업의 신용도 관리 및 기업의 대외 이미지 제고를 위한 모든 활동들을 포함한다.

첫째로, ‘수주·영업 전략’이다. 수주의 목표를 합리적으로 설정하고 수주의 안정성과 장래성이라는 측면에서 수주영업 활동의 방침을 수립하고 이를 실현하기 위한 전략을 수립, 실천해야 한다. 또한, 건설공사 수주의 전문성을 가진 수주영업 담당자 및 조직을 갖추고 전략 수주 지역에 대하여는 전담 수주 영업 조직을 운영할 필요가 있다.

둘째로 ‘견적 역량’으로 실질적인 수주성과를 결정하는 핵심 활동이다. 경쟁력 있는 견적역량은 수주 가능성을 높이며, 향후 사업의 수행과정에서 수익성을 제고하는 핵심 활동이다. 따라서 견적의 실제적인 성과뿐만 아니라 견적의 전문성과 견적의 경쟁력 제고를 위한 견적기술 습득 노력 및 견적에 필요한 자료관리 등을 포함한다.

셋째로 ‘영업 활동’으로서 공종별 및 발주처별, 지역별로 차별화된 수요 동향과 업계 동향 등 수주 정보를 신속히 확보하고 이를 수주활동에 반영하는 활동을 체계화할 필요가 있다. 이와 함께 기업에 있어 주요한 발주처에 대해서는 지속적인 관리활동이 요구되어 지며, 기술인력, 시공실적, 경영평가요소 등 지속적인 공사 수주를 위해 필요한 제반 조건들을 갖추기 위해 지속적으로 관리하고 있는지를 말한다. 최근 수주 실적 추이도 중요한 영업활동의 성과요인이며, 이에 따라서 수주 실패 시 실패 원인에 대한 분석을 통해 향후 수주활동의 개선방향을 도출하고 반영하는 노력도 요구된다.

넷째로 ‘수주지원활동’으로서 지속적인 수주를 가능하게 하는 기업의 신용도 관리 및 이미지 개선 활동 그리고 기업 간의 전략적인 제휴를 가능하게 하는 대외 지향적 활동도 포함된다.

이상의 ‘수주·영업’영역의 각각의 진단항목과 주요 진단요소를 정리하면 다음 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3> 수주·영업 영역의 진단 항목 및 주요 진단 요소

영역	진단 항목		주요 진단 내용
수주·영업	수주·영업 전략	수주 계획성	- 분기 및 연 단위, 중기 단위 수주 계획 수립 여부 - 기업 규모에 맞는 수주 목표(대상/금액)의 설정 - 발주처별 / 공종별 차별화된 수주전략 수립, 시행
		전문성 확보	- 수주·영업 전문 인력 및 조직 체계 - 수주 의사결정 체계성
	견적 역량		- 견적 조직/인력의 전문성 - 견적 정보 관리 - 견적의 평균 기대이익률 - 견적에 소요되는 시간/질 - 1인당 견적 물량
	영업 활동	정보 수집 활동	- 시장 수요조사(공종별, 지역별, 주요 발주처별) - 경쟁 업체의 수주 동향 파악 - 수주 정보관리 체계
		영업 활동	- 최근 3년 간 수주 실적 추이 - 주요 발주처 관리 - 신용등급 - 수주 성과 분석
수주 지원 활동			- 기업 홍보 활동 - 지역사회 공헌 활동 - 입찰 경쟁 요소의 전략적 관리(기술인력, 시공실적 등) - 동종 기업과의 전략적 제휴 활동 정도

#### 4) 공사 수행력

건설업체 경영 성과에 있어 수익성은 건설공사 수행 과정의 경쟁력에 의해 좌우된다. 건설공사를 수행하는 데 있어 공사 계획을 수립하는 단계에서부터 시공단계에 있어 공정 및 품질, 원가 등 전반적인 공사관리와 안전, 자재 등 현장관리는 건설공사의 수익성을 높여 경영 성과를 개선하게 된다.

따라서 공사 수행력은 건설업체의 경영진단에 있어 핵심적인 요소로 고려될 필요가 있다. 특히, 중소 건설업체들의 경우에는 공공공사 비중이 높기 때문에 정해진 공기를 준수하면서 적절한 품질을 확보하는 것은 당해 공사의 성공적인 수행은 물론, 지속적인 발주처와의 우호적인 관계를 형성하게 하고 향후 수주 가능성을 높이기 때문에 향후의 경영 성과에도 직접적인 영향을 미치게 된다.

본 연구에서 ‘공사 수행력’이란 건설공사의 수행에 있어 필수적 관리 요소인 공정, 원

가, 품질, 자재·장비, 안전 등의 관리 역량을 말하며, 공사의 원활한 수행을 가능하게 하는 현장의 제반 지원 기능의 관리 역량을 포함한다.

이러한 점을 고려할 때 공사 수행력을 진단하기 위해서는 공사 계획, 구매조달관리, 공사관리 및 현장관리 부문으로 나누어 평가할 수 있다.

첫째로, ‘공사 계획’이다. 공사 계획은 건설공사를 수행하기 위하여 설계서 및 시방서에 의거하여 공사 목적의 시설물을 계약 기간 내에 계약액 내의 비용으로 시공하는 방법을 검토하고 이를 구체화하는 과정이라고 할 수 있다. 이러한 시공계획 수립 활동은 공사가 수행되는 각 과정에 있어서 적절한 통제를 취하고 필요한 시정 조치를 강구하기 위한 판단 기준으로서의 역할을 하는 매우 중요한 공사 수행 활동이다. 따라서 공사관리 조직의 체계 및 책임자 명시는 물론, 전 공종 및 부문 공사의 순서와 기간 등을 세부적으로 계획할 수 있어야 하며, 이와 함께 외주 및 노무 계획, 자금 계획 및 실행 예산의 편성 등이 포함된다.

둘째로, ‘구매조달’이다. 건설공사에 소요되는 인력, 자재 및 장비 등이 외부 조달에 크게 의존하기 때문에 구매조달관리는 공사관리에 있어 큰 비중을 차지하는 핵심적인 요소이다. 구매조달관리는 적기 준공을 위하여 가설재 활용, 시공에 필요한 자재 및 장비의 적기 조달 및 효율적 관리를 포함하며, 하도급업체의 선정 및 하도급업체의 시공관리 등이 포함된다. 특히, 외주관리는 직접적으로 공사의 품질, 수익성에 영향을 주는 요소로서 원활한 공사 수행을 가능하게 하는 필수 요소이다.

셋째로, ‘기술·품질 관리’이다. 건설공사를 수행하는 데 있어 필수적 경쟁 요소인 기술개발을 위하여 중장기적인 계획 하에서 시공 및 공사 관리 기술의 개발 및 관리를 위한 활동을 포함하며, 건설공사의 품질 확보를 위한 품질관리 조직 체계의 구축과 품질관리 활동(Quality Control, QC)의 체계적인 수행을 위한 품질관리 절차서 등 매뉴얼화 정도를 포함한다.

넷째로, ‘공사관리’이다. 건설공사가 원활하게 수행되는 데 있어 필수적이고 핵심적인 관리 활동으로서 건설공사의 원활한 수행을 위해 행해지는 제반 관리 요소들을 말한다. 먼저, 철저한 공정관리를 통하여 적기 준공을 유도하고 있는지, 시공 계획의 철저한 준수를 위하여 체계적으로 관리하는지 등을 진단할 필요가 있다. 철저한 원가관리 활동을 통해 건설공사의 원가 경쟁력을 유지, 향상하고 있는지를 포함한다. 본사와 현장 간 원활한 연락 체계를 갖추고 공사 진행 상황에 대한 체계적인 파악이 가능하도록 하고 있

는 다양한 제도적 장치를 갖추고 있는지, 현장의 업무 분장 체계성, 안전 및 노무 등 일반적인 현장관리 활동도 진단할 필요가 있다.

이상의 ‘공사 수행력’ 영역 각각의 진단 항목 및 주요 진단 요소들은 다음 <표 4-4>와 같다.

<표 4-4> 공사 수행력 분야의 진단 항목 및 주요 진단 요소

영역	진단 항목		주요 진단 내용
공사 수행력	공사 계획		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 공사계획 수립 원칙 유무</li> <li>- 공사계획의 검토 체계</li> <li>- 공사계획 대비 실행 준수 관리</li> <li>- 공사관리 조직의 업무분장 명확화</li> <li>- 실행예산 편성의 원칙과 절차</li> </ul>
	구매·조달 능력	자재장비 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 가설재 관리 : 재고, 가동 수량, 품질</li> <li>- 자재/장비 조달의 적절성 : 조달 방법, 검수 절차, 조달처</li> <li>- 보유 장비/기계 관리 : 감가상각, 장부 관리, 책임자 지정</li> </ul>
		외주관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 외주관리의 전문성 : 담당자 및 책임자</li> <li>- 외주업체 선정의 체계성</li> <li>- 외주업체 평균 협력 기간</li> <li>- 외주업체에 대한 지원 : 자금 및 경영지도</li> <li>- 외주업체 관리 성과 : 외주업체 시공의 질, 장기 협력 관계 등</li> </ul>
	기술·품질 관리	품질관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 품질관리 원칙 및 절차 구비</li> <li>- 절차서 등 품질관리 매뉴얼화 정도</li> <li>- ISO 9000 등 품질인증제 취득 여부</li> </ul>
		기술관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 장·단기 기술개발 계획 수립 여부</li> <li>- 기술개발 투자비</li> <li>- 신기술 활용 건수</li> <li>- 경력 기술인력 보유 현황</li> </ul>
	공사관리	공정관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 공정관리 체계 : 공정관리 협의체 운영 등</li> <li>- 주기적인 점검 활동</li> <li>- 공정 지연에 대한 사전 대응 체계</li> <li>- 공정관리 전문성 강화 : 전문가 양성 등</li> </ul>
		현장관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 현장 노무관리 원칙 및 정책 수립</li> <li>- 안전관리비 비중</li> <li>- 재해율</li> <li>- 현장 일반경비 지출 비중</li> <li>- 발주처-외주업체-현장 간 의사소통 체계</li> </ul>



## 제5장 중소 건설업체 경영진단 모델 개발

경영진단은 앞서 살펴본 바와 같이 이론적인 분야에서뿐만 아니라 실무 분야에서 다양하게 발전되어 왔다. 특히, 경영진단이 앞에서 살펴본 바와 같이 개별 기업의 약점을 도출하며, 그 원인과 증상에 대한 분석을 하는 과정이기 때문에 개별 기업이 처한 경영 상황 및 환경을 고려하여 수행될 때 보다 품질 확보가 가능하다. 따라서 본 연구에서 개발하고자 하는 경영진단모델은 기업 경영활동 전반의 경쟁력을 진단하는 데 있어 기초적인 자료로서 활용될 뿐만 아니라 보다 세밀한 경영진단을 위한 기본 도구로서 활용될 모델이라고 할 수 있다.

본 연구에서 개발하고자 하는 중소 건설업체 경영진단모델은 중소 건설업체들이 공통적으로 직면한 건설 경영 환경을 반영하고, 중소 건설업체들의 경영 현안과 특성을 고려하여 중소 건설업체들의 경쟁력 제고를 위한 핵심 경쟁요소들을 진단하는 도구를 제공하는 것을 목적으로 한다. 따라서 본 연구에서 개발하는 경영진단모델은 정밀한 경영진단 이전에 전반적인 경영 역량을 진단하는 도구로서 중소 건설업체의 경영에 있어 핵심적인 경영 활동 요소들을 중심으로 이와 관련된 제반 활동들을 진단하고자 한다.

중소 건설업체 경영진단모델은 중소 업체들의 경영 활동에 보다 폭넓게 활용될 수 있을 것이다. 중소 업체들이 자사의 전반적인 경영 활동을 스스로 진단할 수 있는 도구로서도 활용이 가능하며, 건설 관련 협·단체들에게는 소속 회원 업체들의 경쟁력 제고를 위하여 회원업체들이 직면한 기업경영 활동상의 현안을 찾아내고 이를 지원하는 사업을 발굴하는 데 활용이 가능하리라 판단된다. 또한, 건설산업 관련 정부 부처들이 맞춤형 중소 건설업 정책을 수립하는 데도 기여할 수 있을 것으로 기대한다.

### 1. 중소 건설업체 경영진단 모델의 기본 구조

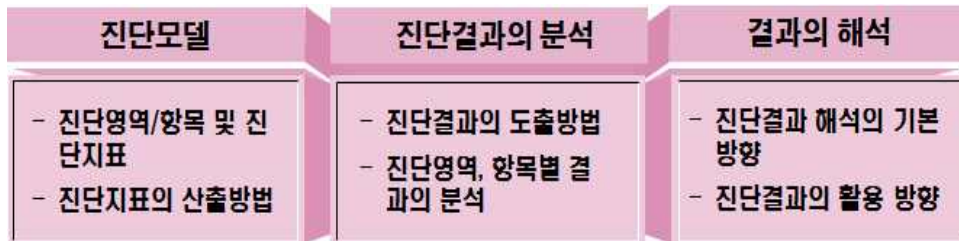
#### (1) 중소 건설업체 경영진단 모델의 개발 개요

##### 1) 중소 건설업체 경영진단 모델의 개발 범위



본 연구에서 중소 건설업체 경영진단모델 개발은 진단 영역, 항목과 지표 등으로 구성된 진단 모델과 진단 결과의 도출, 결과의 해석 방법 등을 포함한다.

<그림 5-1> 본 연구의 중소 건설업체 경영진단 모델 개발 범위



먼저, ‘경영진단모델’은 앞에서 정의한 4개의 진단 영역과 그 하위 단위로서의 진단 항목, 진단 항목을 측정하기 위한 진단 지표로 구성된다. 특히, 진단 지표란 진단하고자 하는 항목을 측정하기 위하여 문항화한 것을 말한다.

진단 결과의 분석은 제시된 경영진단모델의 구조를 이해하고 이에 따라서 계량화된 측정 결과를 도출하는 과정을 말한다. 따라서 진단 결과의 분석에 포함되는 내용은 진단 지표들을 통하여 구체적인 점수를 산출하는 방법 및 산출시 고려해야 할 사항 등을 포함한다.

진단 결과의 해석은 진단 결과가 의미하는 경영상의 시사점을 도출하고, 이를 경영 개선에 활용하기 위한 실질적인 과제를 도출하는 과정이라고 할 수 있다.

## 2) 중소 건설업체 경영진단 모델의 진단 영역 및 항목, 지표 구성

본 연구에서 개발하는 중소 건설업체 경영진단모델은 진단의 정밀성을 높이고, 결과의 활용도를 높이기 위하여 대, 중, 소 분류에 의한 계층적 진단 구조를 갖추고 있다. 이처럼 계층적으로 경영진단모델을 구축하는 것은 보다 체계적인 진단 결과의 해석을 가능하게 하고, 보다 세분화된 결과의 도출을 가능하게 한다.

중소 건설업체 경영진단모델의 진단 영역 및 진단 항목 구성은 앞에서의 정의를 바탕으로 다음과 같이 4대 진단 영역, 즉 경영관리·성과, 인력·조직관리, 수주·영업, 공사수행력 영역에 따라서 17개 진단 항목으로 구성된다. 이러한 진단항목 분류에 따라서 주

요 진단 요소들을 기초로 진단 지표들을 구성하게 된다.

<그림 5-2> 중소 건설업체 표준 경영진단 모델의 구조



각 진단 항목별 세부 진단지표는 자기 기술식 진단 문항으로 개발하여 제시함으로써 피진단자가 직접 응답이 가능하도록 하며, 진단하는 사람이 쉽게 경영진단을 수행할 수 있도록 하였다.

## 2) 경영진단 모델 결과의 도출

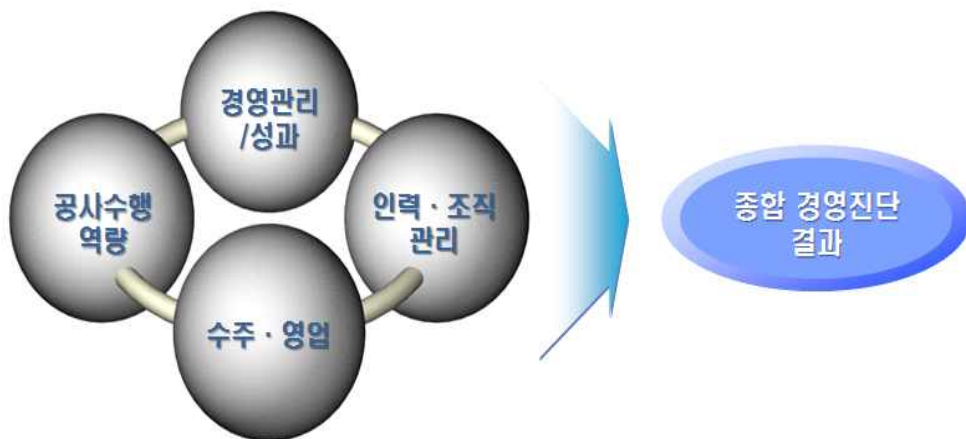
본 연구에서 중소 건설업체 경영진단모델의 진단 결과는 영역별 결과와 종합 진단 결과로 도출된다.

먼저, ‘영역별 진단결과’는 경영관리·성과, 인력·조직관리, 수주·영업, 공사수행력 등 4개 진단 영역별로 하부의 진단 항목들에 대한 계량화된 평가 점수를 제시하며, 각각의 영역에 대한 계량화된 점수의 의미를 제시하고 있다. 또한, 그래프를 통하여 각각의 항목 간의 상대적인 비교분석을 제시함으로써 개선이 필요한 요인이 무엇인지를 파악할 수 있도록 한다.

‘종합 진단 결과’는 두 가지 결과물로서 도출되는데, 먼저 4개 영역의 진단 결과를 비교 분석한 결과를 보여줌으로써 해당 중소 건설업체의 경영 활동에 있어 부족한 경영 활동이 무엇이며, 타 영역과 비교한 상대적인 달성 정도를 제시해준다. 다음으로, 4개 영역의 종합적인 진단 결과를 바탕으로 하여 피진단 중소 건설업체의 경영상 문제점과 약점, 이에 대한 개선 대안의 도출을 위한 시사점을 제공하게 된다.

이 과정은 다음 <그림 5-3>과 같이 요약될 수 있다.

<그림 5-3> 중소 건설업체 표준 경영진단모델의 결과 도출



### 3) 결과의 해석

앞에서 제시한 바와 같이 경영진단은 경영 컨설턴트의 전문 영역이다. 따라서 진정한 의미의 경영진단은 개별 기업의 경영 상황에 대한 진단과 이에 대한 적절한 처방을 제시하는 활동으로서, 개별 기업의 현재 상황과 이에 대한 적절한 경영 대응책을 제시하는 것이다. 따라서 본 진단 모델의 결과 해석은 보다 전문적인 컨설턴트의 몫이라고 할 수 있다.

그러나 본 중소 건설업체 경영진단모델은 이러한 개별 기업의 특성을 반영하기 어렵기 때문에 진단 결과에 따른 차별화된 대응책을 제시하는 데 한계가 있을 수밖에 없다. 따라서 본 경영진단모델에서는 계량화된 진단 영역에 대한 결과와 등급화된 종합 진단

결과를 해석하는 기본 방향을 제시하고자 하였다. 또한, 중소 건설업체들이 자체적으로 본 경영진단 모델을 활용할 때, 진단한 결과에 대하여 바람직한 해석의 방향성을 제시하고자 하였다.

본 경영진단모델은 중소 건설업체에 특화된 진단 모델을 지향하고 있기 때문에 본 경영진단모델의 결과를 해석하는 데 있어서는 중소 건설업체의 경영 여건을 감안하여 해석할 필요가 있다.

## (2) 중소 건설업체 경영진단 모델의 진단 지표

본 경영진단모델의 진단지표는 진단 항목을 정성적으로 평가하는 대표 진단지표와 앞에서 제시한 각 진단 항목의 주요 진단요소들을 반영하여 구성된 하위의 진단지표들로 구성하였는데 이는 세 가지 목적이 있다.

첫째는 제시된 하위의 진단지표들이 진단하고자 하는 진단 항목의 모든 부문을 진단하고 있지 못하기 때문에 이를 보완하기 위함이다. 해당 진단 항목을 포괄하는 진단지표와 함께 하위 진단지표를 함께 평가함으로써 보다 정확성을 높이하고자 하였다.

둘째는 경영진단모델을 중소 건설업체가 스스로 진단할 경우에 우려되는 자기 방어적인 평가를 보완하고자 하였다. 경영진단모델은 피진단 기업의 현재 상황에 대하여 진단하고 경영 개선을 유도하는 데 있으나, 실제로 평가가 방어적으로 이루어져 왜곡될 가능성이 있다. 이러한 점을 보완하기 위해 대표 진단지표와 하위 진단지표로써 반복 진단하는 방식을 채택한다.

셋째는 실용적인 측면에서 활용도를 제고시킬 수 있는 방법이다. 예를 들어서 하위 진단항목들의 경우, 피진단 기업에 해당이 없는 진단지표들은 제외하고 진단이 가능할 것으로 판단되며, 필요시에는 대표 문항만으로 해당 진단 항목의 진단을 대체할 수도 있으리라 본다.

본 경영진단모델의 진단지표들을 평가하는 데 있어서는 진단지표의 속성에 따라 서로 달리한다.

정성적인 진단지표는 등간 척도의 개념으로서 5점 리커드 척도를 사용한다. 5점 척도

는 정성적인 평가에서 많이 활용되는 평가 기준이다. 즉, 주어진 문장을 읽고 동의하는 정도를 응답하게 하는 척도로서 이 척도에서 부여되는 5점에서 1점까지는 등간격으로 간주된다.

정량적인 진단지표는 두 가지 방식으로 진단되는데, 먼저 Yes or No 진단 방식이 있다. 그리고 성과 지표 등 계량적인 진단지표들은 각 진단지표에 대하여 0점에서 5점 범위 내에서 비교 기준에 따라 점수를 부여하게 된다. Yes or No 진단지표는 최저 점수와 최고 점수, 즉 Yes일 경우에 5점, No일 경우에 0점을 부여한다. 또한 다른 계량 진단지표들은 비교 기준에 비하여 1점에서 5점까지 차등적으로 점수를 부여하는 방식으로 평가를 하게 된다.

#### 1) 경영관리·성과 영역

‘경영관리·성과’ 영역의 진단지표는 앞에서 정의된 진단 영역의 정의를 바탕으로 다음의 <표 5-1>과 같이 5개의 진단 항목에 따라서 진단지표 31개로서 구성된다. 또한, 각각의 진단 항목에 대하여 대표 진단지표 1개 문항씩 총 5개로 구성된다.

##### ① 경영기반

앞에서 정의한 바와 같이 경영기반은 중소 건설업체의 경영에 있어 그 기반이 되는 제반 요소들에 대하여 진단하는 것이다.

먼저, 기업 연령과 관련하여 기업 연령의 길고 짧음에 따른 경영 성과나 경영의 안정성 간에 상관 관계가 있다는 연구 결과는 없다. 이는 경영의 대외 환경 및 업종 등의 상황에 따라 다르기 때문으로 판단된다. 그러나 건설산업은 건설공사의 수행 기간이 길고 기술이나 지식, 경험의 축적이 성과로 이어질 수 있다는 점에서 기업 연령이 길다는 점은 중소 건설업체의 경영 안정성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측된다. 2012년 건설업 경영분석에 따르면 건설업체의 평균 기업 연령은 전체 중 50%가 10년 이내로 나타나고 있다. 따라서 본 진단에서는 10년을 기준으로 계량적인 진단을 하고자 한다.

둘째로, 경영 방침(혹은 이념)으로서 이는 경영자의 경영에 대한 인식을 의미하고 있

다. 어떻게 기업을 운영할 것인가에 대한 평소의 생각을 명문화하고 이를 임직원들에게 인식시키는 활동이 진단 요소가 된다. 이는 경영 방침(이념)을 설정하고 공유하는 활동, 즉 사훈/사시를 통해 명문화하거나 회의, 교육 등을 통해 이를 강조하고 있는지 여부에 따라 정도를 진단한다.

셋째로, 다른 업종의 중소기업과 마찬가지로 중소 건설업체에 있어 책임경영, 즉 소유주나 기업 경영자의 경영 참여는 중요한 요소인바, 이를 진단하는 지표로서 소유주 지분율을 사용하고자 한다. 자기자본 비율이 소유주 지분율로 대체는 가능하나 엄격하게 이를 같은 개념으로 보기는 어렵다. 그러나 측정의 용이성으로 인하여 최근 연도의 중소 건설업체 자기자본 비율을 기준으로 한다. 2012년 건설업 경영분석 자료에 의하면, 2012년 기준으로 소기업의 자기자본 비율은 54.8%이고 중기업은 44.0%로 나타나고 있는바, 결국 이들 값의 평균값인 49.4%를 기준으로 한다.

넷째로, 건설 경영에 있어 사업 및 기업 운영에 있어 직면하게 되는 다양한 의사결정 상황에서 효과적인 의사결정을 위해 판단력, 지도력, 창의성 등 임원의 경영 능력은 매우 중요하다. 이에 대하여 5점 척도를 이용하여 정성 평가를 한다.

다섯째로, 중소 건설업체의 경우 대형 업체와는 달리 조직이 체계화되어 있지 않고, 경영관리의 전문화가 상대적으로 취약하기 때문에 경영 활동에 있어 외부의 자원을 활용하는 것은 바람직하다. 보다 구체적으로는 회사의 임원 구성에 있어 사외이사를 활용한다든지, 경영 전문가의 자문을 활용한다든지, 중소기업에 특화된 경영 컨설팅에의 참여 등이 해당된다.

<표 5-1> 경영관리 영역의 진단 지표

부문		진단 지표			
경영 기반		우리 회사는 변화하는 경영 환경에 대응하는 역량을 갖추고 있다			
		MA01	회사 설립 연도(기업 연령)	정량지표	
		MA02	경영 방침/원칙(or 이념) 설정 여부 및 공유	정량지표	
		MA03	자기자본 비율(소유주 지분율)	정량지표	
		MA04	임원(경영 간부)들의 경영능력 정도	정성지표	
		MA05	경영 자문 활용 여부(경영 전문가, 사외이사제 등)	정량지표	
경영 계획	우리 회사는 장, 단기 경영 계획을 수립, 관리한다				
	비전	MA06	경영비전 및 전략 수립 및 관리 여부	정량지표	
		MA07	경영비전 및 전략의 임직원 공유 정도	정성지표	
	목표	MA08	건설경영 환경(시장, 기업 등)에 대한 정보수집 활동 정도	정성지표	
		MA09	연/반기 단위 양·질적 경영목표 수립 유무	정량지표	
		MA10	주기적(월/분기)으로 경영 목표 대비 실적 점검 여부	정량지표	
최고경영자 (CEO)		우리 회사의 최고경영자는 충분한 경영 역량을 갖추고 있다			
		MA11	최고경영자의 건설업 종사 경력	정량지표	
		MA12	최고경영자의 건설산업에 대한 이해 및 지식 정도	정성지표	
		MA13	최고경영자의 명확한 경영철학(마인드) 확립 정도	정성지표	
		MA14	최고경영자의 경영성과 향상 의지 정도	정성지표	
리스크관리		우리 회사는 비전과 경영 전략을 수립, 관리하고 있다			
		MA15	리스크관리(경영·시공·재무 등) 조직(전문인력) 운영 여부	정성지표	
		MA16	사업(현장) 추진상의 핵심 관리요소 체크리스트 유무	정량지표	
		MA17	주기적인 사업/현장 사전 점검 계획 유무	정량지표	
경영 성과		우리 회사의 최근 경영성과는 동 규모의 업체보다 우수한 편이다			
		재무성과	MA18	매출액영업이익률	정량지표
			MA19	매출액순이익률	정량지표
			MA20	자기자본수익률(ROE, (당기순이익/자기자본)*100%)	정량지표
			MA21	총자산회전율	정량지표
			MA22	자본회전율	정량지표
			MA23	월/분기 단위 자금계획 수립 여부	정량지표
			MA24	회계관리의 전문성(경력 인력/조직 등) 정도	정성지표
			사업성과	MA25	사업의 지역별 다각화(지역별 수주 다양성) 정도
		MA26		사업의 공종별 다각화 정도	정성지표
		MA29		매출액 증감 추이	정량지표
		MA30		최근 연도 건설업 내 신규 사업(공종) 진출 건수	정량지표
		MA31		최근 연도 건설업 이외 신규 사업 진출 건수	정량지표

## ② 경영계획

경영계획은 앞에서 제시한 경영 방침(혹은 이념)을 구체화하기 위해 이를 정성, 정량적으로 구체화한 것으로 가급적 면밀하고 상세하게 작성하여 실행으로 옮길 수 있도록

하여야 한다. 물론 중소기업체에 있어 장기적인 계획은 무의미할 수 있으나, 건설업에 있어 사업 형태가 변화함에 따라 최근 설비투자의 증가 추세가 지속되고 있다는 점에서 중장기적인 경영계획도 중요하다. 이를 진단하기 위하여 중장기적인 경영 비전과 전략, 단기 경영계획의 수립과 관리가 핵심 요소가 된다. 먼저, 중장기적인 경영 비전과 전략을 구체적으로 수립하여 이를 임직원들이 공유할 수 있도록 명문화하고 이를 인지하도록 하는 활동을 추진하고 있는지 여부가 진단 요소가 된다.

다음으로, 단기 경영계획을 보다 면밀하고 실현 가능하도록 수립하기 위해서는 지속적으로 시장 및 정책·제도 변화, 그리고 타 업체들의 동향에 대한 정보를 수집하고 분석할 필요가 있다. 또한, 경영 목표는 실현 가능하도록 양적, 질적인 목표를 구체적으로 제시해야 한다. 이와 함께 분기와 연 단위로 목표를 구체화함으로써 목표의 달성 정도를 지속적으로 관리해야 한다.

### ③ 최고경영자

중소기업에 있어 최고경영자의 역할은 매우 중요하다. 중요한 경영상의 의사결정과 조직의 운영, 문화 형성에 있어 최고경영자의 몫이 크기 때문이다. 특히, 건설산업은 사업 추진 과정에서 다양한 리스크와 직면하게 되고 이러한 리스크 요인들에 대한 적극적인 대응이 중요하기 때문에 최고경영자의 합리적인 상황 판단과 의사결정력은 매우 중요한 요소이다. 따라서 최고경영자에 대한 진단은 건설업종의 CEO로서 갖추어야 할 자질과 경력을 보유하고 있는지와 기업 경영자로서의 마인드와 행동의 적절성을 포함하게 된다.

먼저, 건설업의 종사 경력으로서 건설업종의 특성을 이해하고 건설기업 운영에 있어 중점을 두어야 할 경영 요소에 대한 경험 축적 정도를 판단하는 데 있어 중요한 요소가 된다. 진단 기준으로 CEO의 종사 경력은 7~8년을 기준으로 한다.

다음으로, 최고경영자의 건설산업에 대한 이해는 매우 중요한 요소이다. 건설산업은 정부의 정책·제도에 영향을 많이 받을 뿐만 아니라, 사업 기획에서 입찰과 수주 과정을 거쳐 시공하고 인도에 이르기까지 프로젝트 중심으로 사업이 이루어지기 때문에 사업에 대한 전반적인 이해가 중요하다. 또한, 최고경영자의 중요한 경쟁 요소로서 기업경영에 대한 자신만의 명확한 철학과 마인드를 가지고 있는지는 중요한 요소이다. 이러한



기업경영에 대한 명확한 철학과 마인드는 직면하는 다양한 경영 상황 하에서 기업경영자로 하여금 바람직한 방향으로 의사결정을 내리도록 한다. 따라서 최고경영자의 건설산업에 대한 이해와 지식, 경영철학과 마인드의 정립 정도를 정성적인 진단 요소로 포함한다.

또한, 최고경영자의 중요한 역할 중 하나는 기업의 경영성과 향상에 대한 의지를 가지고 이를 임직원들이 인지토록 유도하는 것이다. 경영성과 향상의 의지란, 단순히 매출을 높이겠다는 것이 아닌 기업 경영 전반의 질적, 양적 성과를 높이는 모든 행위를 의미하는 것이다.

#### ④ 리스크관리

건설업체에 있어 기업경영과 관련된 리스크는 매우 다양한 것으로 나타나고 있다. 경영상에서 직면하는 재무적, 비재무적 리스크뿐만 아니라 특히, 사업별로 다양한 리스크가 존재하고 경영 성과에도 크게 영향을 미치게 된다. 따라서 예측되는 다양한 리스크들에 대응하여 과거 사업 추진에서의 경험과 체계적인 리스크 관리 지식을 바탕으로 시스템적인 대응책을 마련하여야 한다.

먼저, 경영 및 사업상의 다양한 리스크관리가 체계적으로 이루어지기 위해서는 리스크관리 관련 전문 인력, 더 나아가 조직을 운영하여 대응하는 노력이 필요하다. 중소 건설업체에 있어서는 조직이란 상설된 대응 팀을 만들어 운영하기 어렵기 때문에 사업이나 건설공사의 리스크에 대응하기 위해 사업기획, 시공, 재무, 시공관리 등 부문별 인력들이 참여하는 위원회나 TFT 등을 활용하는 것이 바람직하다.

또한 앞에서 제시한 바와 같이 주요한 리스크 요인들을 효과적으로 대응하기 위하여 리스크관리 활동을 절차서, 매뉴얼 등을 통하여 현장에서 직접 확인할 수 있도록 체크리스트로 문서화하는 것이 중요하다. 따라서 이러한 체크리스트가 문서화되어 있어서 즉시 활용이 가능한지를 진단한다.

이와 함께 정기적으로 사업과 현장을 점검하는 계획을 수립함으로써 사업이나 현장에서 맞이하게 되는 다양한 상황들에 대한 대비가 충분히 이루어지고 있는지를 점검하고 이를 보완해 나갈 필요가 있다. 이에 본 모델에서는 정기적인 사업 및 현장의 사전 점검 계획을 가지고 있는지를 진단한다.

## ⑤ 경영성과

본 모델에서는 경영성과를 재무성과와 사업성과로 나눈다. 경영성과는 일반적으로 기업 경영의 성과를 나타내는 수익성 지표들을 진단지표로 활용하며, 건설업의 특성을 고려할 때, 자산과 자본을 얼마나 효과적으로 이용하고 있는가를 나타내는 회전율 지표들을 통하여 활동성을 진단함으로써 향후 지속적인 기업 경영의 성장 가능성을 진단한다. 사업 성과는 수주 산업임을 감안할 때, 지속적인 사업 추진을 위한 안정적인 사업 운영에 초점을 맞추어 진단한다.

먼저, 재무성과에 있어 수익성 관련 지표로는 매출액영업이익률과 매출액순이익률, 자기자본순이익률을 선정하였다. 2012년도 건설업 경영분석에 의하면 중기기업의 매출액영업이익률은 2.6%, 소기업의 경우에는 3.7%로 나타나고 있는바, 이들의 평균값인 3.1%를 기준으로 한다. 또한, 매출액순이익률은 중기업 -2.3%, 소기업 2.4%의 평균인 0.1%를 기준으로 한다. 또한 자기자본순이익률은 2012년 한국은행 기업경영분석에 따르면 건설업부문 중소기업의 자기자본순이익률은 4.2%로 나타나고 있는바, 이를 진단 기준으로 설정한다.

다음으로, 기업의 재무적 활동성을 진단하는 자산 및 자본의 회전율은 다음과 같다. 총자산회전율은 2012년 건설업 경영분석에 따르면 1.0회로 나타나고 있으며, 기업경영분석의 종합건설업 결과에 따르면 0.8회로 나타나고 있다. 따라서 낮은 수치를 보인 0.8회를 진단 기준으로 한다. 자기자본회전율은 2012년 건설업 경영분석에 따르면, 중소기업의 자기자본회전율은 2.0회이고 기업경영분석의 종합건설업 부문에 따르면 2.32로 나타난다. 이에 따라 2.0회를 진단 기준으로 한다. 이와 함께 월, 분기 단위 자금계획을 수립하는지 여부는 재무관리에 있어 중요한 요소이다.

사업 성과에 있어서는 먼저 사업의 다각화 정도에 대하여 진단한다. 중소 건설업체의 경영에 있어 사업의 다각화는 전략적인 의도에 의하여 수주 지역을 다양화하는, 즉 지역별 다각화가 있으며, 안정적인 수주 기반을 마련하기 위하여 공종을 다양화하는 공종별 다각화가 있다. 다각화의 정도는 지문을 통한 정성적인 평가로서 진단한다.

다음은 사업의 성장성을 진단하기 위해서 건설매출액 증가율을 그 진단지표로서 이용하는데, 건설매출액 증감률 추이는 지난 3년 간 증감률의 평균값을 기준으로 한다. 2012년 건설업 경영분석에 따르면, 2009년에서 2012년까지 중소 건설업체의 건설매출액

증감률은 각각 4.15%, -1.95%, -1.55%로 나타나고 있는바, 이들의 평균값은 0.2%로서 이를 진단 기준으로 한다. 이와 함께 건설업 내 신규 공중 진출 건수와 건설업 이외 신규 사업 진출 건수는 건수당 가점 진단요소로서 평가된다.

**<표 5-2> 경영관리 영역의 정량지표 진단 방법**

코드	진단 지표	진단 방법
MA01	회사 설립 연도(기업 연령)	1~2년 = 1, 3~5년 = 2, 6~10년 = 3, 11~20년 = 4, 20년 초과 = 5
MA03	자기자본 비율(소유주 지분율)	평균 대비 50% 미만 = 1, 80% 미만 = 2, 100% 미만 = 3, 150% 미만 = 4, 150% 이상 = 5
MA05	경영자문 활용 여부(경영전문가, 사외이사제 등)	No = 0, Yes = 5
MA06	경영 비전/전략 수립 및 관리 여부	No = 0, Yes = 5
MA09	연/반기 단위 양·질적 경영목표 수립 유무	No = 0, Yes = 5
MA10	주기적(월/분기) 경영목표 대비 실적 점검 여부	No = 0, Yes = 5
MA11	최고경영자의 건설업 종사 경력	2년 미만 = 1, 3~5년 = 2, 6~10년 = 3, 11~20년 = 4, 20년 초과 = 5
MA15	리스크관리 조직(전문 인력) 운영 여부	No = 0, Yes = 5
MA16	사업(현장) 핵심 관리요소의 체크리스트화 유무 ※ 체크리스트 : 관리상 중점 점검 사항들을 리스트화하여 실행 여부를 확인하는 문서 or 프로그램	No = 0, Yes = 5
MA17	주기적인 사업/현장 사전 점검 계획 유무	No = 0, Yes = 5
MA18	매출액영업이익률	평균 대비 50% 미만 = 1, 80% 미만 = 2, 100% 미만 = 3, 150% 미만 = 4, 150% 이상 = 5
MA19	매출액순이익률	평균 대비 50% 미만 = 1, 80% 미만 = 2, 100% 미만 = 3, 150% 미만 = 4, 150% 이상 = 5
MA20	자기자본순이익률(ROE)	평균 대비 50% 미만 = 1, 80% 미만 = 2, 100% 미만 = 3, 150% 미만 = 4, 150% 이상 = 5
MA21	총자산회전율	평균 대비 50% 미만 = 1, 80% 미만 = 2, 100% 미만 = 3, 150% 미만 = 4, 150% 이상 = 5
MA22	자본회전율	평균 대비 50% 미만 = 1, 80% 미만 = 2, 100% 미만 = 3, 150% 미만 = 4, 150% 이상 = 5
MA23	월/분기 단위 자금 계획 수립 여부	No = 0, Yes = 5
MA29	매출액 증감률 추이	평균 대비 50% 미만 = 1, 80% 미만 = 2, 100% 미만 = 3, 150% 미만 = 4, 150% 이상 = 5
MA30	최근 연도 건설업 내 신규 사업(공중) 진출 건수	건수를 진단 가점으로 함.
MA31	최근 연도 건설업 이외 신규 사업 진출 건수	건수를 진단 가점으로 함.

<표 5-3> 경영관리 영역의 정성지표 진단 방법

코드	진단 지표	정성지표 착안 사항
MA02	경영 방침/원칙(이념)의 공유 정도	5 : 경영방침(이념)을 문서화하여 인지시키고 회의 등을 통해 적극 강조한다 4 : 문서화하지는 않지만, 경영 방침(이념)이 명확히 제시되고 있다 3 : 제시된 경영 방침(이념)이 있지는 않지만, 임직원들 간에 인지되는 경영방침(이념)이 존재한다 2 : 경영 방침(이념)이 명확하지는 않으나 존재한다 1 : 인지할 만한 경영 방침(이념)이 존재하지 않는다
MA04	임원(경영간부)들의 경영 능력 정도 ※ 경영능력 : 상황 판단력, 의사결정 능력, 지도력(리더십), 창의적인 사고 등	5 : 임원(경영 간부)들의 경영 능력은 현재의 경영 성과와 미래의 성과에 크게 기여할 것이다 4 : 임원(경영 간부)들의 경영 능력은 경영 성과로 나타나고 있다 3 : 임원(경영 간부)들의 경영 능력은 기업 경영에 도움이 되고 있다 2 : 임원(경영 간부)들의 경영 능력이 기업 경영에 도움이 되지 않는다 1 : 임원(경영 간부)들의 경영 능력이 부족하여 경영 성과를 저해하고 있다
MA07	경영 비전/전략의 공유 정도	5 : 경영 비전/전략을 문서화하여 임직원들에게 인지시키고, 실행 여부와 성과를 관리한다 4 : 경영 비전/전략을 문서화하여 임직원들의 인식토록 하고 있다 3 : 경영 비전/전략을 문서화하여 제시하고 있다 2 : 문서화된 경영비전/전략은 존재하지 않지만 다양하게 제시되고 있다 1 : 임직원들이 공유하고 있는 경영 비전/전략이 존재하지 않는다
MA08	건설 환경(시장/기업)에 대한 정보수집 활동 정도	5 : 회사를 둘러싼 건설시장 및 동종 기업들에 대한 정보를 수집, 경영에 적극 활용하고자 한다 4 : 회사를 둘러싼 건설시장 및 동종 기업들에 대한 정보에 관심을 가지고 수집하고자 한다 3 : 정기적은 아니지만, 사업 및 경영에 필요에 따라 건설시장 및 동종 기업 정보를 활용한다 2 : 회사 차원의 건설시장 및 동종 기업에 대한 정보의 수집, 활용이 없다 1 : 회사와 실무자 모두 건설시장 및 동종 기업에 대한 정보 수집, 활용에 관심이 없다
MA12	최고경영자의 산업에 대한 이해 및 지식 정도	5 : CEO는 건설산업에 대한 이해가 많고 산업에 대한 지식과 정보를 충분히 갖고 있다 4 : CEO는 건설산업을 잘 이해하고 있으며 이에 따른 지식과 정보를 획득하고 활용한다 3 : CEO는 건설산업에 대한 이해는 부족하나 산업에 대한 지식과 정보를 활용하고자 한다 2 : CEO는 건설산업에 대한 이해와 지식이 부족한 편이다 1 : CEO는 건설산업에 대한 이해와 지식이 매우 부족한 편이다

코드	진단 지표	정성지표 착안 사항
MA13	최고경영자의 명확한 경영 철학(마인드) 확립 정도 ※ 경영 철학(마인드) : 기업 경영의 중요성을 인식한 나름대로의 경영방향	5 : CEO는 도전적이고 진취적인 경영 철학과 마인드를 가지고 경영에 적극적으로 임하고 있다 4 : CEO는 자신의 경영철학과 마인드를 임직원에게 수시로 강조하고 있다 3 : CEO는 제시하고는 있지 않지만 나름대로 기업 경영에 대한 철학과 마인드를 가지고 있다 2 : CEO는 기업 경영에 대한 철학과 마인드를 구체화시켜 나가고 있다 1 : CEO는 기업 경영에 대한 철학과 마인드를 정립하고 있지 못하다
MA14	최고경영자의 경영성과 향상 의지 정도 ※ 경영 성과 : 기업 경영에 있어 양적(매출액, 이익 등), 질적(조직 효율성, 생산성 등)인 성과를 모두 포함하는 개념	5 : CEO는 강한 경영성과 향상 의지를 가지고 기업 전반을 경영한다 4 : CEO는 경영성과 향상에 대한 관심이 많다 3 : CEO는 경영성과 향상을 위해 관심이 많으나 철저히 관리하지는 않는다 2 : CEO는 경영성과 미달시에만 대책을 수립하여 대응한다 1 : CEO는 경영성과 향상 의지가 약하다
MA24	회계관리의 전문성(경력 인력/조직 등) 정도	5 : 기업 내 회계관리에 있어 전문 인력과 조직을 운영하고 있다 4 : 회계관리를 위한 조직을 갖추고는 있지 않지만, 전문 인력을 배치하고 있다 3 : 회계관리를 위한 전문 인력과 조직은 없지만 전문적인 관리 역량을 갖추고 있다 2 : 회계관리의 전문성을 확보해 나가고 있다 1 : 회계관리에 있어 초보적인 단계에 있다
MA25	사업의 지역별 다각화 정도	5 : 현재 소재지를 포함하여 다양한 지역에서 발주된 공사를 수행하고 있다 4 : 소재지를 비롯하여 최근 전략적인 수주 지역을 2~3개 확보하고 있다 3 : 현재 공사 지역 외에 수주 지역을 1~2개 확대해 나가기 위해 노력하고 있다 2 : 현재 수행 중인 공사 지역의 발주 공사에 집중하고 있다 1 : 소재지에서 발주되는 공사에 집중하고 있다
MA26	사업의 공종별 다각화 정도 ※ 공종의 다각화 : 본 모델의 공종은 세부 공종으로 교량, 터널, 철도, 도로, 댐, 오피스빌딩, 주택 등을 의미	5 : 사업 운영에 있어 전략적으로 다양한 공종별로 다양화하고 있다 4 : 전략 공종 외에 2~3개의 전략 공종을 확보하고 있다 3 : 현재의 주력 공종 외에 1~2개의 공종을 확대해 나가고 있다 2 : 현재 주력 공종에 집중하고 있으며, 타 공종의 사업 확장에 관심이 없다 1 : 현재의 주력 공종에 대한 경쟁력도 미흡한 상황이다

## 2) 인력·조직관리 영역

‘인력·조직관리’ 영역의 진단지표는 앞에서 정의된 진단영역의 정의를 바탕으로 아래 <표 5-4>와 같이 4개의 진단 항목에 따라서 진단지표 22개로서 구성된다. 또한, 각각의 진단 항목에 대하여 대표 진단지표 1개 문항씩으로 구성된다.

**<표 5-4> 인력·조직관리 영역의 진단 지표**

부문		진단지표		
인적자원관리 원칙	우리 회사는 인적자원을 중요한 경영자원으로 인식하고 관리한다			
	HO01	인적자원관리의 원칙과 목표에 대한 임직원 공유 정도	정성지표	
	HO02	인적자원관리와 관련 제 규정 및 기준 구비 정도	정성지표	
인적자원관리 활동	우리 회사는 인적자원의 육성과 동기부여를 위한 인사관리 정책·제도를 잘 갖추고 있다			
	HO03	연간 교육훈련 계획 수립 여부	정량지표	
	HO04	1인당 교육훈련비 지출 수준 (전체 교육훈련비/정규직 종업원수)	정량지표	
	HO05	OJT(직장 내 훈련)의 실행 여부	정량지표	
	HO06	임금 수준	정량지표	
	HO07	복리후생비 지출 수준	정량지표	
	HO08	임직원의 근무 환경 개선 정도	정량지표	
	HO09	임직원 평균 근속 연수(정규직)	정량지표	
	HO10	이직률	정량지표	
	HO11	성과보상제 운영 여부	정량지표	
조직 규범/관 리	규 범	우리 회사는 조직 운영과 관련된 규범이 명확히 제시되어 준수되고 있다		
		HO12	조직 관리의 규범 정비 정도	정량지표
		HO13	조직 규범에 대한 구성원들의 준수 정도	정성지표
	구 조	우리 회사는 명령통제 체계, 의사소통, 업무분담 등 조직 시스템의 경쟁력이 있다		
		HO14	기업 규모에 맞는 적절한 조직구조 구축 정도	정성지표
		HO15	임직원의 책임과 권한의 명확화 정도	정성지표
		HO16	관리자의 선임 기준 명확화와 배치의 적절성 정도	정성지표
		HO17	본사와 현장 간, 상·하위 직원 간 커뮤니케이션 활성화 정도	정성지표
조직 혁신 활동	우리 회사는 조직 및 업무 혁신 유도하는 정책·제도 구비와 다양한 혁신 활동을 추진하고 있다			
	HO18	기업 내 업무의 매뉴얼화(규범화) 정도	정성지표	
	HO19	본사와 현장 업무의 전산화 정도	정성지표	
	HO20	비효율적인 업무 관행을 발굴, 개선하는 정도	정성지표	
	HO21	제안제도(아이디어 공유 등) 운영 여부	정량지표	
	HO22	적극적이고 창의적인 조직 분위기 정도	정성지표	

## ① 인적자원관리 원칙

인적자원관리에 있어 가장 중요한 고려 요소는 인적자원관리상의 원칙을 명확히 하고 이를 바탕으로 하여 기업 내부에서 발생하는 채용, 교육훈련, 직무, 임금, 평가 등 제반 인적자원관리 활동의 일관성을 유지하는 것이다. 따라서 인적자원관리 원칙을 수립하고 이를 공유시키는 활동, 이러한 원칙에 따른 인적자원관리 관련 제 규정 및 절차를 명확히 할 필요가 있다.

먼저, 기업 내에서 인적자원의 중요성을 인식하고 이를 회의, 교육 등 공식적인 자리를 통하여 지속적으로 강조함으로써 임직원들이 업무를 하는 가운데서 인적자원의 동기부여를 유도하고 적극적으로 직무에 임하도록 유도해야 한다. 또한, 인적자원을 관리하는 기업 내부의 원칙을 명확히 하고 이를 임직원들이 인지하도록 공유하고자 노력할 필요가 있다. 이와 함께 이러한 인적자원의 중요성에 대한 인식과 임직원 간 원칙의 공유를 유도하기 위하여 기업 내의 인적자원과 관련된 제 규정 및 업무 기준 등을 체계적이고 합리적으로 구비하여야 한다. 이들 진단 요소들은 정성적인 평가 기준에 따라 진단한다.

## ② 인적자원관리 활동

기업 내에서 실행되는 인적자원관리 활동을 진단하는 지표로서 먼저 연간 교육훈련 계획의 수립 여부로서 지속적이고 체계적인 교육훈련을 유도해야 한다. 중소기업체 규모에 맞는 적절한 교육훈련 계획을 바탕으로 인적자원을 육성 및 개발하고 있는지를 진단한다. 또한, 교육훈련비 지출 규모를 인적자원 개발 투자의 진단지표로서 활용하는데, 고용노동부 기업체 노동비용조사에 따르면 건설업종의 기업 1인당 교육훈련비 지출 금액은 전 기업의 경우 1만 8,300원, 중소기업은 5,000원으로 나타나고 있는바, 이를 진단 기준으로 한다. 건설공사 과정에서 특히, 시공 과정에 있어 지식과 정보 이외에 경험을 통한 학습이 중요하다. 이에 따라 현장 등 사업장 내에서 이루어지는 상시적인 훈련, 즉 OJT(직장 내 훈련)가 보다 실효성 있는 교육훈련이라고 할 수 있다. 따라서 OJT의 실행 여부가 진단 요소가 된다.

임금은 임직원들에게 동기를 부여하는 중요한 요소다. 따라서 임직원들에게 동기부여

를 해주는 적절한 임금 수준을 유지하기 위해 노력할 필요가 있다. 이를 진단하기 위해서는 고용노동부의 기업체노동비용조사의 통계치를 사용한다. 2012년 기준으로 중소 건설업체의 현금 급여 총액(정액 및 초과 + 상여금 등)은 272만 2,000원으로 나타나고 있다. 이를 진단 기준으로 한다. 임금과 함께 중요한 임직원들의 동기부여 요소는 복리후생비이다. 복리후생비는 법정 복리후생비와 법정외 복리후생비로 구분된다. 건설업종의 경우, 중소기업의 법정 복리후생비와 법정외 복리후생비를 합한 금액은 46만 3,000원으로 나타나고 있다. 이를 진단 기준으로 한다.

이와 함께 임직원들이 업무에 임하는 근무 환경을 개선하는 노력도 중요하다. 이는 정성적인 기준에 따라 5점 척도로 구성한다.

이러한 임금과 복리후생비 및 근로환경 개선을 위한 경영 활동들이 결과로서 나타나는 것이 임직원들의 근속 기간과 이직률이다. 통계청 경제활동 인구조사에 따르면 기업에 근무하는 임금 근로자의 평균 근속 기간은 2011년부터 2013년까지 평균 63.7개월, 즉 5년 4개월로 나타난다. 이직률은 평균적으로 타 산업에 비해 건설업의 이직률은 더 높게 나타나고 있으며, 중소기업은 이직률이 대기업에 비해 낮게 나타난다. 고용노동부 「사업체 패널조사」에 따르면 건설업의 평균 이직률은 24.5%로 나타나고 있다. 이를 진단의 기준으로 한다.

마지막으로, 인적자원관리에 있어 인력들의 성과에 따른 보상은 조직의 성과 향상에 기여하는 동기부여의 효과를 가질 수 있다. 특히, 중소 건설업체와 같이 직원 개개인의 역할이 큰 경우에 있어서는 성과에 따른 보상을 제도화할 필요가 있다. 따라서 성과보상제, 즉 성과에 따른 임금제나 인센티브제를 실시하고 있는지의 여부가 진단 요소가 된다.

### ③ 조직 규범 · 관리

조직관리에 있어 가장 중요한 관리 요소는 조직 내의 명령 및 통제, 의사결정 과정을 보다 규범화, 즉 제도화 및 절차화함으로써 일관성 있고, 예측 가능한 조직 운영이 가능하도록 해야 한다는 것이다.

먼저, 조직 규범의 정비 정도로서 바람직한 조직 규범은 직책별 책임과 권한을 명시하고, 기업 내의 조직들의 업무 영역을 명확히 하며, 각종 내부 규정 및 지침 등이 경영



목표 달성을 위해 일관성 있게 체계화되어 있는 것을 말한다. 조직 규범의 정비 정도를 정성적으로 진단한다. 또한, 조직 규범에 있어서 아무리 체계적이고 구체적이더라도 이를 임직원들이 준수할 수 있도록 하지 않는다면 무용지물이다. 따라서 조직 규범을 진단하기 위해서는 조직구성원, 즉 임직원들의 준수 정도를 진단에 포함시킬 필요가 있다.

조직관리에 있어 또 한 가지 중요한 진단 요소는 조직 구조에 있다. 자기 회사에 맞는 조직 구조를 설계하고 그에 맞추어 조직간의 시너지효과를 극대화하는 방향으로 조직 구조를 운영할 필요가 있다. 또한 임직원의 책임과 권한을 명확화하는 것은 조직 운영에 있어 중요하다. 직책별, 근무지별로 책임과 권한을 명확히 함으로써 보다 체계적인 조직관리가 이루어지도록 해야 한다. 조직 구조의 적절성, 책임과 권한의 명확화 등을 정성적인 평가 요소로서 평가한다.

다음으로, 조직 운영에 있어 그 역할이 큰 중간관리자 이상의 관리자에 대하여 그 선임하는 기준을 명확히 하고 그 역량을 최대한 발휘할 수 있도록 적절히 배치하는 것은 중소 건설업체의 사업 및 조직의 성과를 크게 향상시킨다. 이와 함께 조직 내부의 임직원들간, 그리고 조직 내 현장과 본사 간의 원활한 커뮤니케이션은 조직성과 향상에 있어 중요한 역할을 한다. 이러한 조직 운영상의 요소들에 대하여 정성적인 평가 방법으로 진단한다.

#### ④ 조직 혁신 활동

경영관리에 있어 조직 내부의 사업 및 조직 운영상의 개선 요소를 찾고 이를 개선하고자 하는 활동은 조직의 경쟁력 향상과 성과 향상에 있어 필수적인 요소이다. 이를 ‘조직 혁신 활동’이라 하는데, 중소 건설업체의 경영진단 요소에 있어 중요하게 고려할 필요가 있는 진단 항목이다. 현재 조직의 문제점과 단점을 극복하고 조직의 성장 기반을 조성하기 위해서는 이러한 경영 활동의 개선 및 업무 프로세스 혁신을 추구하는 활동이 지속적으로 이루어져야 한다.

먼저, 업무의 개선 요소를 찾고 개선 방향을 모색하기 위해서는 업무들의 절차와 내용을 매뉴얼화할 필요가 있다. 이렇게 만들어진 매뉴얼은 업무 개선 활동의 지침서로서

의 기능을 할 수 있다. 일반적인 관리 업무에서부터 기술 및 공정, 품질 등 건설현장의 사업관리 활동에 이르기까지 업무 전반의 프로세스를 절차화하고 이를 매뉴얼로 제작할 필요가 있다. 또한, 경영 활동의 개선을 위해 업무의 정보화는 관리의 효율성을 높이고, 업무의 생산성을 제고하는 데 있어 중요한 활동이다. 따라서 핵심 기능들과 프로세스를 전산화함으로써 업무를 표준화하고 체계화하는 노력이 요구된다. 기업 내부의 업무 전산화 정도를 정성적으로 진단한다.

중소 건설업체의 강점은 내부 업무 프로세스를 개선하고 비효율적인 업무 요소들을 발굴하며, 합리적인 개선 방안을 모색하는 학습 활동이 기업 내에 정착되기 쉬운 환경을 가지고 있다는 것이다. 따라서 업무의 비효율성을 발굴하고 업무 프로세스 개선을 위한 객관적인 활동, 즉 정기적인 회의나 교육, TFT 등 업무 개선을 위한 조직 운영 등을 포함한다. 이를 그 활동의 정도로서 정성적 기준으로 진단한다.

제안제도는 대표적인 기업 내부의 아이디어 발굴 활동으로서 임직원들의 아이디어를 공식적인 제도를 통하여 발굴, 이를 기업의 활동에 반영하는 제도이다. 제안제도란, 공식적인 문서를 통하여 접수하고, 이를 심의하는 기구를 갖추고 이를 평가하여 그 결과를 본인에게 전달하는 일련의 과정을 갖추고 있어야 한다. 그러나 본 연구에서는 제안 및 아이디어 회의, 전산상의 지식공유 시스템과 기타 경험 및 아이디어 공유 프로그램 등을 모두 포함한다. 실시 여부로 진단한다.

마지막으로, 조직의 혁신은 기업 내부의 문화적 풍토, 즉 기업 내의 혁신에 대한 개방적인 분위기가 매우 중요한 요소가 된다. 임직원들의 창의적이고 도전적인 의식과 활동들을 적극적으로 자극하는 직장 분위기가 조성되어 있어야 한다. 이러한 직장 분위기 조성 정도를 정성적으로 진단한다.

<표 5-5> 인력·조직관리 영역의 정량지표 진단 방법

코드	진단 지표	진단 방법
HO03	연간 교육계획 수립 여부	No = 0, Yes = 5
HO04	1인당 교육훈련비 지출 수준 ※ 진단 기준 : 2013년 고용노동부 노동비용 조사의 종합건설업 평균 1인당 교육훈련비 18,300원	평균 대비 50% 미만 = 1, 80% 미만 = 2, 100% 미만 = 3, 150% 미만 = 4, 150% 이상 = 5
HO05	OJT의 실시 여부	No = 0, Yes = 5
HO06	임금 수준 ※ 진단 기준 : 2013년 고용노동부 노동비용 조사의 중소 건설기업 평균 1인당 현금 급여액(정액/초과 + 상여금) 2,722,000원	평균 대비 50% 미만 = 1, 80% 미만 = 2, 100% 미만 = 3, 150% 미만 = 4, 150% 이상 = 5
HO07	복리후생비 지출 수준 ※ 진단 기준 : 2013년 고용노동부 노동비용 조사의 중소 건설기업 평균 1인당 복리후생비(법정+법정외) 463,000원	평균 대비 50% 미만 = 1, 80% 미만 = 2, 100% 미만 = 3, 150% 미만 = 4, 150% 이상 = 5
HO09	임직원 근속 연수 ※ 진단 기준 : 통계청 경제활동 인구조사의 임금 근로자 평균 근속 기간 64개월(5년 4개월)	평균 대비 50% 미만 = 1, 80% 미만 = 2, 100% 미만 = 3, 150% 미만 = 4, 150% 이상 = 5
HO10	이직률 ※ 진단 기준 : 고용노동부 노동패널조사에 의하면 건설업의 평균 이직률은 24.5%	평균 대비 50% 미만 = 1, 80% 미만 = 2, 100% 미만 = 3, 150% 미만 = 4, 150% 이상 = 5
HO11	성과보상제 시행 여부 ※ 성과보상제 : 개인 혹은 조직(부서/현장) 단위의 성과를 평가하여 차등적인 임금을 지급하거나, 우수한 성과에 대한 각종 인센티브(현금, 현물포상 등)를 제공하는 제도	No = 0, Yes = 5
HO21	제안제도 시행 여부	No = 0, Yes = 5

<표 5-6> 인력·조직관리 영역의 정성지표 진단 방법

코드	진단 지표	정성지표 착안 사항
HO01	인적자원관리 원칙과 목표의 공유 정도  ※ 인적자원관리 원칙 : 채용, 육성, 직무, 성과평가, 급여 등 제반 인적자원 관련 제도/프로그램의 수립시 고려하는 인적자원에 대한 관점과 이념	5 : 인력의 중요성을 인식하고, 이를 인적자원관리 원칙과 목표로 삼고 이를 전 임직원이 공유하고 있다 4 : 회사 내 인력관리의 원칙을 명확히 하고 이를 회사 내에서 강조하고 있다 3 : 인적자원관리에 대한 원칙을 명시하고 있지는 않으나 인력의 중요성을 강조한다 2 : 인력 관리에 있어 원칙이 명확히 수립되어 있지 않다 1 : 인적자원의 중요성이 대한 인식이 낮다
HO02	인적자원관리의 제 규정 및 기준 구비 정도	5 : 인적자원과 관련된 전반 활동에 대하여 규정 및 기준들이 잘 갖추어져 있어 일관성이고 지속가능한 인적자원관리가 이루어지고 있다 4 : 제반 인적자원관리 활동에 대한 규정과 기준을 갖추고 있다 3 : 인적자원관리의 전반은 아니지만, 필요한 인적자원 관련 규정과 기준을 갖추고 있다 2 : 인적자원관리의 제반 활동에 대한 제 규정과 기준을 갖추기 위해 노력 중이다 1 : 인적자원관리의 제 규정이 아직 미흡한 상황이다
HO08	임직원의 근무환경 개선 정도	5 : 본사와 현장에서 임직원들의 근무환경개선에 대한 장·단기 계획을 가지고 체계적으로 개선하고 있다 4 : 회사는 본사와 현장에서 임직원들의 근무환경 개선을 위해 노력한다 3 : 본사와 현장의 근무환경 개선에 대한 관심은 있으나 실천은 미흡한 상황이다 2 : 근무환경 개선에 대한 관심과 실천이 미흡하다 1 : 근무환경 개선에 대한 관심과 실천이 거의 없는 상황이다
HO12	조직관리 규범 정비 정도	5 : 조직의 명령 및 통제, 책임과 권한, 조직별 역할 및 업무 영역 등 조직 전반에 대하여 체계적인 규범(규정 및 제도 등)을 갖추고 실행하고 있다 4 : 조직을 관리하는 데 필요한 핵심 규범(규정 및 제도 등)들이 마련되어 있다 3 : 체계적이지는 않으나 조직을 운영하는 관리 기준들을 어느 정도 갖추고 있다 2 : 조직 운영에 필요한 제반 규범들을 갖추어 가고 있는 단계에 있다 1 : 조직 운영에 필요한 제반 규범들이 미흡하다
HO13	조직 규범에 대한 준수 정도	5 : 임직원들이 조직 내 제반 규범들을 이해하고 철저히 준수하고자 한다 4 : 임직원들이 조직 내 제반 규범을 준수하려고 한다 3 : 임직원들이 조직 내 제반 규범을 이해하고 있다 2 : 임직원들이 조직 내 제반 규범을 잘 이해하지 못하고 있다 1 : 임직원들이 조직 내 제반 규범을 잘 모르고 있으며, 준수하지도 않는다

코드	진단 지표	정성지표 착안 사항
HO14	기업 규모 및 사업 환경에 맞는 조직 구조 구축 정도	5 : 회사의 조직구조가 회사의 규모에 적합하고 변화하는 사업 환경에 잘 적응하도록 구축되어 있다 4 : 회사의 조직구조가 회사의 규모에 적합하게 설계되어 있다 3 : 회사의 조직구조가 회사의 규모에 적합하지는 않으나 사업 추진상 무리가 없다 2 : 회사의 조직구조가 회사의 규모에 적합하지 않다 1 : 회사의 조직구조가 회사의 규모에 적합하지 않아 사업 추진에 어려움이 있다
HO15	책임과 권한의 명확화 정도	5 : 임직원들의 조직 내 책임과 권한을 명확히 하여 개인의 역할을 분명히 인식하도록 한다 4 : 임직원들의 조직 내 책임과 권한을 규정으로서 문서화하고 이를 강조하고 있다 3 : 조직 내 책임과 권한의 문서화하고 있으나, 개인들의 인식이 낮은 편이다 2 : 조직 내 책임과 권한에 대한 규정이 미흡하다 1 : 조직 내 책임과 권한이 불명확하여 임직원 개개인들의 역할 인식이 현저히 낮다
HO16	관리자의 선임의 기준 명확화와 배치의 적절성 정도	5 : 회사의 관리자를 선임하는 과정에 있어 기준이 명확하고 관리자의 역량에 맞추어 적절히 배치하고 있다 4 : 관리자를 선임하는 기준을 명확히 하여 직원들이 이를 충분히 인지하고 있다 3 : 관리자에 대한 선임 기준을 명확히 하지는 않고 있으나 역량에 맞게 배치하고 있다 2 : 관리자의 선임의 기준이나 배치의 원칙이 다소 부재하다 1 : 관리자의 선임과정이 적절히 않아 역량을 발휘하지 못하고 있다
HO17	본사와 현장 간, 상·하위 직원 간 커뮤니케이션 활성화 정도	5 : 본사와 현장 간, 상·하위 직원 간에 원활한 의사소통으로 업무 처리가 매우 효율적이다 4 : 업무 처리에 있어 본사와 현장 간, 상·하위 직원 간 의사소통이 원활한 편이다 3 : 본사와 현장간, 상·하위 직원 간 의사소통이 원활하지는 않으나 업무 처리에 있어 불편은 없다 2 : 본사와 현장 간, 상·하위 직원 간 의사소통이 원활하지 못하다 1 : 본사와 현장 간, 상·하위 직원 간 의사소통이 원활하지 않아 업무에 지장을 초래하고 있다
HO18	기업 내 업무의 매뉴얼화 (규범화) 정도	5 : 회사의 제반 업무들이 매뉴얼화되어 있어 업무에 일관성이 있고 효율적이다 4 : 회사의 핵심 업무 중심으로 매뉴얼화가 이루어져 있다. 3 : 업무의 매뉴얼화에 관심을 갖고 진행 중이다 2 : 업무가 매뉴얼화되어 않아, 경험과 개인의 지식에 의존하는 경향이 크다 1 : 업무 추진에 있어 매뉴얼화의 부재로 체계적인 업무 처리가 이루어지지 못하고 있다

코드	진단 지표	정성지표 착안 사항
HO19	본사와 현장 업무의 전산화 정도 ※ 업무의 전산화 : IT기술을 활용하여 본사와 현장에서 이루어지는 업무 전반의 프로세스와 정보를 체계적으로 시스템화하는 활동	5 : 본사와 현장의 제반 업무의 전산화가 회사의 규모에 맞게 잘 구축되어 있다 4 : 본사와 현장의 필수 업무에 대하여 전산화가 구축되어 있다 3 : 현재 일부 업무의 전산화가 진행되었고, 전산화 영역을 확대하고 있다. 2 : 제한적인 업무에 한하여 전산화가 진행되어 있다 1 : 대부분의 업무가 전산화가 되어 있지 못하다
HO20	비효율적인 업무 관행을 발굴, 개선하는 정도	5 : 회사 내의 비효율적인 업무 관행을 적극적으로 찾아 개선하는 활동을 추진하여 개선된 실적이 우수하다 4 : 비효율적인 업무 관행을 개선하는 활동을 회사 차원에서 지속적으로 추진해 왔다 3 : 비효율적인 업무 관행에 대한 개선에 대한 관심이 크지만 실질적인 성과는 없다 2 : 비효율적인 업무 관행을 개선하는 데 회사 차원의 활동이 거의 없다 1 : 비효율적인 업무 관행 개선에 대하여 회사, 임직원 모두 관심이 전혀 없다
HO22	도전적이고 창의적인 조직 분위기 정도	5 : 회사가 도전적이고 창의적인 사고와 행동을 장려하고 있으며, 이에 대해 적극 보상하고자 있다 4 : 회사 내에 도전적이고 창의적인 사고와 행동을 장려하는 분위기가 조성되어 있다 3 : 회사는 임직원들의 도전적이고 창의적인 사고와 행동을 강조하고 있다 2 : 회사가 도전적이고 창의적인 사고와 행동을 강조하지 않는다 1 : 회사 내에 소극적이고 관행적인 사고와 행동이 일반화되어 있다

### 3) 수주·영업

‘수주·영업’ 영역의 진단지표는 앞에서 정의된 진단 영역의 정의를 바탕으로 아래 <표 5-7>과 같이 4개의 진단 항목에 따라서 진단지표 24개로서 구성된다. 또한, 각각의 진단 항목에 대하여 대표 진단지표 1개 문항으로 구성된다.

#### ① 수주·영업전략

수주·영업 활동은 수주 산업인 건설산업의 특성상 건설업체의 핵심 경영 활동이라 할 수 있다. 따라서 수주·영업 활동에 대한 전략적인 계획 수립에서부터 실제 실행단계, 그리고 그 결과에 대한 분석 과정 전체를 관리할 필요가 있다. 특히, 수주·영업 활

동에 대한 전략 수립 과정은 중요한 평가 요소가 된다.

먼저, 분기와 연 단위, 더 나아가 중기의 수주 계획을 수립할 필요가 있는바 계획적인 수주를 통하여 건설공사의 수주 가능성을 높일 수 있다.

<표 5-7> 수주·영업 영역의 진단 지표

부문		진단지표	
수주 영업 전략	수주 계획성	우리 회사는 안정적인 수주를 위해 계획을 수립하여 관리하고 있다	
		MB01 분기/연/중기단위 수주계획 수립 여부	정량지표
		MB02 수주액 증감률(3년 간 전년 대비 증감률 평균)	정량지표
		MB03 수주목표 대비 실적 정도	정성지표
		MB04 발주처별/공종별 수주전략 수립 정도	정성지표
	전문성 확보	우리 회사의 수주·영업 조직 및 인력은 전문성이 높다	
		MB05 수주·영업 전문 인력/조직 확보 정도	정성지표
		MB06 수주·영업 의사결정 체계의 적절성 정도	정성지표
견적의 전문성		우리 회사의 견적 역량은 품질과 성과 면에서 우수하다	
		MB07 견적 전문 인력(조직) 확보 정도 ※ 견적 전문 인력 : 견적 실무자 및 책임자, 확인(체크)자	정성지표
		MB08 표준화된 견적 서식 및 기준 확보 여부	정량지표
		MB09 과거 견적 자료 및 견적 정보 자료의 축적 및 관리(DB화 등) 정도	정성지표
		MB10 견적의 평균 기대이익률(최근 1년 간 견적 건의 평균)	정량지표
		MB11 상대적인 자사의 견적의 질적 수준(건수 및 시간)	정량지표
영업 활동	정보 수집 활동	우리 회사의 지속적인 수주를 위해 수주 관련 정보수집 활동에 적극적이다	
		MB12 건설시장(발주처별/공종별/지역별)에 대한 수요 동향 파악 정도	정성지표
		MB13 경쟁 업체들에 대한 정보 수집 및 활용 정도	정성지표
		MB14 수주 정보 확보를 위한 조직 내 시스템 구축 정도	정성지표
		MB15 회사 내 수주 정보 제공자에 대한 인센티브제도 유무	정량지표
	영업 관리 활동	우리 회사의 안정적 수주를 위해 회사의 신용도를 적극 관리한다	
		MB16 회사의 주요 발주처에 대한 체계적 관리 정도	정성지표
		MB17 신용등급(건설공제조합 신용등급)	정량지표
		MB18 수주 활동의 성과 분석 여부	정량지표
		MB19 부정당 행위에 대한 제재 건수	정량지표
수주 지원 활동		우리 회사는 중장기적인 측면에서 홍보 및 준법 경영을 실천하고 있다	
		MB20 광고 선전비 지출 규모	정량지표
		MB21 지역사회에서 회사의 신뢰도	정성지표
		MB22 지자체, 정부, 업계(협·단체)의 산업 진흥 및 혁신 활동에의 참여 정도	정성지표
		MB23 건설업계 등 외부의 회사의 인적, 재무적, 기술적 요인에 대한 신뢰도	정성지표
		MB24 동종의 건설업체와의 전략적 협력관계 정도	정성지표

또한, 최근 3년 간의 수주 실적 추이를 포함시킬 필요가 있는데, 이는 종합건설업체의 지난 3년 간의 평균 수주액 증감률 평균을 기준으로 하여 진단 업체의 3년 간 수주액 증감률 평균과 비교하여 진단한다. 대한건설협회의 주요 건설통계에 의하면, 2010년에서 2012년까지 평균 수주액 증감률의 평균은 -1.6%로 나타나고 있다. 이와 함께 직전 연도 수주 목표액 대비 실제 수주 실적 정도를 진단한다. 수주 전략의 수립 정도도 중요한 요소인데, 실질적인 수주를 위해서는 관련 정보를 충분히 수집하여 발주처별로 공종별로 세분화된 수주 전략을 수립할 필요가 있다. 그 정도에 대하여 정성적인 기준으로 진단한다.

다음으로, 수주·영업의 전문성 확보를 위한 노력을 진단하는바, 먼저 수주·영업 인력 및 조직의 전문성 정도를 진단한다. 이와 함께 수주·영업 활동의 성과와 향후 수주한 공사의 손익에 있어서 수주 단계에서의 의사결정 조직의 역할이 매우 중요한데, 의사결정 과정은 신속하면서도 정확하게 이루어질 수 있도록 경영진은 물론, 경영기획, 재무, 시공 담당들이 함께 참여하여 수주 가능성을 높이고, 수주 공사의 수익성을 제고할 필요가 있다. 이를 정성 진단 요소로서 평가한다.

## ② 견적의 전문성

견적은 건설공사의 수주 활동에 있어 실질적인 경쟁력 요소가 되고 건설공사의 손익에 영향을 주는 제1의 요소가 된다. 견적의 전문성 정도는 수주·영업의 성과를 좌우하는 중요한 요소가 된다. 따라서 이러한 견적은 전문적인 지식과 충분한 경험을 가진 인력과 검토 프로세스를 갖출 필요가 있다.

먼저, 견적 인력, 즉 견적 담당자와 책임자는 물론, 이를 확인하는 관리자를 모두 포함한 인력들의 역량이 중요한 요소이다. 이러한 견적은 지식과 경험, 자료 축적 및 활용 능력 등에 의하여 품질이 좌우될 수 있다는 점에서 견적에 관한 전문 인력의 확보는 수주 경쟁력 향상에 있어 크게 기여한다. 또한, 견적 역량의 축적을 위하여 견적에 필요한 제반 서식 및 견적 기준을 표준화하는 작업도 중요한데, 기업 내부에 표준화된 서식과 기준 마련 여부를 진단할 필요가 있다.

다음으로, 견적에 있어 과거 견적자료의 체계적인 관리의 견적 역량을 키우는 데 중요한 요소가 되는데, 과거 견적자료들을 데이터베이스화하여 관리함으로써 견적의 신속



성을 확보하고 과거 건적의 경험을 충분히 활용할 필요가 있다. 또한 건적에 필요한 다양한 정보 자료 및 참고 자료를 확보하고 이를 활용하여야 한다. 과거 건적 자료와 건적에 필요한 정보 자료와 기타 참고 자료의 관리 정도를 진단한다.

보다 실질적으로 건적의 역량 정도를 진단하는 데 있어 활용하는 지표로서 건적의 평균 기대이익률을 사용한다. 평균 기대이익률이 높다는 의미는 회사의 건적 역량이 우수하다는 것으로 평가될 수 있다. 건적은 개별 건설업체의 고유의 경쟁 요소로서 이에 대한 평균적인 진단 기준을 제시할 수 없다. 따라서 이와 유사한 개념으로서 건설공사의 완공시에 건설공사로부터 얻게 되는 이익률을 의미하는 ‘완성공사액 영업이익률<sup>6)</sup>’을 활용하고자 한다. 대한건설협회의 건설업 경영분석 자료에 따르면 2012년 중기업의 완성공사액 영업이익률은 3.2%, 소기업은 4.2%로 나타나고 있는바, 평균값인 3.7%를 진단 기준으로 한다.

건적의 질적 수준은 건적에 소요되는 시간과 정해진 기간 동안의 건적 건수에 의해 판단될 수 있다. 발주된 건설공사에 대하여 신속하면서도 정확한 품질의 건적을 적시에 제공할 수 있어야 하며 이렇게 제공된 건적이 향후 건설공사의 실질적인 성과로서 이어질 수 있어야 한다. 보다 구체적인 성과 지표로서 월간 평균 건적 건수를 정량적으로 분석한다.

### ③ 영업 활동

건설업체가 수주를 하기 위해서는 지속적으로 추진하고 있는 영업 활동의 경쟁력을 갖추고 있어야 한다. 특히, 건설산업의 주된 발주자가 공공 발주자이기 때문에 이러한 영업 활동의 범위도 공공 발주자와 관련된 목표를 뚜렷이 하고 이를 지속적으로 실천하는 것이 매우 중요하다.

먼저, 정보수집 활동으로서 발주되는 건설공사에 대한 정보의 수집이 수주에 있어 가장 핵심적인 활동으로서 공공과 민간의 다양한 정보수집 활동이 수주로 이어질 가능성을 높이게 된다. 첫째로 건설시장, 즉 발주처별로, 공종별로, 또한 지역별로 전반적인 시장 동향에 대하여 지속적으로 파악하고 있어야 한다. 이를 위해서는 전략적으로 시장

---

6) 완성공사액 영업이익률 = 영업이익 / (도급공사 수입 + 주택분양 수입)×100.

조사를 위한 다양한 대내외의 활동을 추진해야 한다. 또한, 지속적으로 경쟁이 심화됨에 따라서 경쟁 업체의 경쟁 전략 및 경쟁 요인에 대한 체계적인 분석과 대응이 무엇보다 중요하다고 할 수 있다.

아울러 수주 정보의 효과적인 수집과 활용을 도모하기 위해서는 조직의 효율적인 운용이 중요하다. 정기적인 수주정보회의 등과 수주 정보의 수집 및 검토를 위한 상설 혹은 비상설 조직의 운영, 현장의 정기적인 수주 정보 획득을 위한 현장 수주 정보 기록 및 관리 체계 등이 포함된다. 이러한 회의 및 조직의 운영 체계성과 합리성 등을 정성적인 진단 요소에 의하여 진단한다. 이와 함께 기업 내에 수주 정보의 취득 과정을 활성화하기 위해서는 수주 정보 제공자에 대한 인센티브 제공을 위한 제도를 운용할 필요가 있다. 운용 여부를 진단한다.

다음으로, 실질적인 마케팅 활동으로서의 영업 활동에 대하여 진단한다. 먼저, 기업의 주요한 발주처들에 대하여는 지속적으로 원만한 관계를 유지하여 기업에 대한 신뢰를 얻고 있어야 한다. 이에 대하여 정성적인 진단지표를 바탕으로 주요 발주처의 체계적인 관리가 이루어지는 정도를 진단한다. 또한 입찰 과정뿐만 아니라 지속적인 수주 활동의 성과를 위하여 기업의 신용도에 대한 공신력 있는 평가기관의 신용평가 결과는 중요한 도구가 된다. 건설공제조합의 10개 등급의 신용등급을 정량 진단 요소로 진단한다. 이와 함께 정기적인 수주 활동의 성과 평가를 통하여 향후 영업 활동의 방향성을 정립하는데 활용해야 한다. 따라서 수주 활동의 성과 평가 여부를 진단한다. 마지막으로, 부당행위에 대한 처벌은 직접적으로 영업 활동을 제한하는 요인이 될 수 있는바, 부당행위에 대한 제재 건수를 감점 요소로서 진단한다.

#### ④ 수주 지원 활동

수주 활동이 성과를 거두기 위해서는 수주 활동에 대한 지원 기능들이 원활하게 작동되어야 하는바, 이를 수주 지원 활동이라 할 수 있다.

먼저, 기업 이미지 제고를 위한 직접적인 홍보 활동을 들 수 있다. 이를 정량적으로 진단할 수 있는 광고 선전비 지출 규모로서 한국은행 기업경영분석 자료에 의하면 종합 건설업종의 평균 광고선전 비율, 즉 매출액 대비 광고선전비 지출액을 보면 2012년을 기준으로 할 때 0.19%로 이를 진단 기준으로 한다. 또한, 지역사회에서 기업에 대한 신

뢰도는 지역 기반의 수주를 위해 중요한 요소가 된다. 따라서 지역사회에서 기업이 받고 있는 신뢰도를 정성적인 진단 요소로 진단한다.

또한 이러한 신뢰의 기반은 정부, 지자체 및 업계의 건설산업 진흥 및 혁신 활동에의 참여를 필요로 한다. 우호적인 시장 환경 조성을 위하여 산업 발전에 적극적으로 기여하는 노력을 정성적으로 평가한다. 다음으로, 실질적으로 기업에 대한 외부 평가는 그 인적인 요소와 기술, 재무적인 요소에 의한다. 따라서 이에 대한 외부의 평가를 정성적으로 평가한다. 이와 함께 동종의 중소 건설업체 및 중견, 대형 업체들과의 전략적인 협력 관계 구축 정도는 지속적인 수주에 있어 중요한 요소라 하겠다. 따라서 그 정도를 정성적으로 평가한다.

**<표 5-8> 수주·영업 영역의 정량지표 진단 방법**

코드	진단 지표	진단 방법
MB01	분기/연/중기 단위 수주 계획 수립 여부	No = 0, Yes = 5
MB02	수주액 증감률 ※ 진단 기준 : 대한건설협회 건설통계 평균 수주액 증감률(2010~2012) -1.9%	평균 대비 50% 미만 = 1, 80% 미만 = 2, 100% 미만 = 3, 150% 미만 = 4, 150% 이상 = 5
MB08	표준화된 견적서식과 견적기준 보유 여부	No = 0, Yes = 5
MB10	견적의 기대이익률 ※ 진단 기준 : 대한건설협회 건설경영분석 '완성공사 영업이익률' 중기업 및 소기업 평균 3.7%	평균 대비 50% 미만 = 1, 80% 미만 = 2, 100% 미만 = 3, 150% 미만 = 4, 150% 이상 = 5
MB11	상대적인 자사의 견적 수준(시간과 건수 등)	1~5점 중 배점
MB15	회사 내 수주 정보 제공자에 대한 인센티브제도 유무	No = 0, Yes = 5
MB17	신용등급(건설공제조합 신용등급) ※ 진단기준 : 건설공제조합의 신용등급에 따라 차등 부여. 공제조합 신용등급은 10개 등급임	5 : AAA(1), AA(2), A(3) 4 : BBB(4), BB(5) 3 : B(6), CCC(7) 2 : CC(8), C(9) 1 : D(10)
MB18	수주 활동의 성과 분석 여부	No = 0, Yes = 5
MB19	부정당 행위 제재 건수	총점에 차감 대상(※건수만큼 점수에서 차감)
MB20	광고선전비 지출 수준 ※ 진단 기준 : 한국은행 기업경영분석 광고선전비의 건설업종의 매출액 대비 비중은 0.19%	평균 대비 50% 미만 = 1, 80% 미만 = 2, 100% 미만 = 3, 150% 미만 = 4, 150% 이상 = 5
MB21	지역사회에서 신뢰도 수준	1~5점
MB23	건설업계 등 외부의 회사의 인적, 재무적, 기술적 요인에 대한 신뢰도	1~5점

<표 5-9> 수주·영업 영역의 정성지표 진단 방법

코드	진단 지표	정성지표 착안 사항
MB03	수주 목표 대비 실적 정도	5 : 최근 1년 간 당초 계획된 수주 목표를 초과하여 달성하고 있다 4 : 최근 1년 간 당초 계획된 수주 목표를 대부분 달성하고 있다 3 : 최근 1년 간 당초 계획된 수주 목표에서 중점 대상 사업은 수주를 달성하고 있다 2 : 최근 1년 간 당초 계획된 수주 목표에 다소 미달되었다 1 : 최근 1년 간 계획된 수주 목표를 거의 달성하지 못하고 있다
MB04	발주처별/공종별 수주 전략 수립 정도	5 : 수주 극대화를 위해 발주처별, 공종별 수주전략을 세분화하여 수립, 적극적으로 관리하고 있다 4 : 수주 목표 달성을 위해 기업 규모에 맞는 수주전략을 수립, 관리하고 있다 3 : 세부적이지는 않지만 수주전략을 수립하고 있다 2 : 수주전략을 갖추고는 있지 않으나 기업 나름대로의 수주 확대를 위한 대안을 가지고 있다 1 : 별도의 수주전략을 갖고 있지 않으며, 그때그때 대상 사업에 대응한다
MB05	수주·영업 전문 인력/조직의 확보 정도	5 : 수주·영업활동에 대한 경험과 지식, 정보의 활용면에서 전문성을 갖춘 전문인력과 조직을 확보하고 있다 4 : 기업 규모에 맞는 수주·영업활동에 적합한 전문인력과 조직을 확보하고 있다 3 : 충분하지는 않지만, 현재 기업의 수주·영업 활동에 필요한 전문성은 확보하고 있다 2 : 수주·영업 활동에 있어 다소 전문성이 떨어진다 1 : 수주·영업 활동의 전반적인 전문성이 떨어져 수주 성과가 미흡하다
MB06	수주·영업의 의사결정 체계의 적절성 정도	5 : 수주·영업상의 중요한 의사결정에 있어 경영성과로 이어지는 최상의 의사결정을 하고 있다 4 : 수주·영업 활동에 있어 최적의 의사결정을 위한 조직을 운영하고 있다. 3 : 수주·영업 활동에 있어 중요한 의사결정을 체계적으로 수행하고자 한다 2 : 수주·영업 활동에 있어 체계성과 시의성이 있는 의사결정을 하지 못하고 있다 1 : 수주·영업 활동에 있어 잘못된 의사결정으로 인하여 수주 실패의 경우가 많다
MB07	견적 전문 인력 확보 정도	5 : 회사에는 경험과 지식을 충분히 갖춘 견적 전문인력을 확보하고 있어 견적 품질이 우수하다 4 : 견적에 필요한 제반 지식을 갖춘 전문인력을 확보하고 있다 3 : 견적에 필요한 충분한 인력을 확보하고 있지 않으나 견적 품질은 유지되고 있다 2 : 견적에 있어 충분한 경험과 지식을 가진 인력을 확보하고 있지 못하다 1 : 견적 전문 인력을 확보하지 못해 견적 품질이 떨어지고 있다

코드	진단 지표	정성지표 착안 사항
MB09	과거 견적 자료 및 견적 정보 자료의 축적 및 관리(DB화 등) 정도	5 : 회사는 과거 견적자료 및 관련 정보자료를 DB화하여 철저히 관리하고 있다 4 : 과거 견적자료 및 관련 정보자료가 충분히 축적, 관리되고 있다 3 : 과거 견적자료 및 관련 정보자료를 충분하지는 않으나, 견적에 활용하는 데는 문제없다 2 : 과거 견적자료 및 관련 정보자료가 충분치 않아 견적에 애로가 있다 1 : 과거 견적자료 및 관련 정보자료 등이 관리가 매우 미흡하다
MB12	건설시장(발주처별/공종별/지역별)에 대한 수요 동향 파악 정도	5 : 발주처, 공종 및 지역별 건설시장 전반에 대하여 다양한 방법으로 동향을 파악하고 있다 4 : 자사와 관련된 주요 공종 및 발주처, 지역과 관련 수요 동향을 파악하고 있다 3 : 충분하지는 않으나 건설시장에 대한 수요 동향에 대하여 파악하려고 노력하고 있다 2 : 자사와 관련된 발주처나 공종에 대해서 제한적으로 동향을 파악하고 있다 1 : 건설시장에 대한 수요동향에 대하여 거의 파악하지 않는다
MB13	경쟁 업체에 대한 정보 수집 및 활용 정도	5 : 동종, 동규모의 경쟁 업체들의 수주 및 공사관리, 경영 전반에 대한 전략 및 활동에 대하여 상세하게 정보를 수집하여 활용하고 있다 4 : 경쟁 업체의 전략 및 활동에 대하여 정보를 정기적으로 수집하여 활용한다 3 : 비정기적이지만 경쟁 업체들과 관련된 정보를 수집하여 활용하고 있다 2 : 경쟁 업체의 전략 및 활동에 대하여 관심이 적다 1 : 경쟁 업체와 관련된 정보를 수집하지 않는다
MB14	수주 정보 획득을 위한 조직 내 시스템 구축 정도	5 : 수주 정보 수집하기 위해 조직 내 체계적인 시스템을 구축하고 있으며, 수주 정보 획득에 있어 원활하다 4 : 수주 정보를 수집하는 활동이 체계적으로 이루어지고 있다 3 : 체계적이지는 않으나 수주 정보 수집이 원활하다 2 : 수주·영업 활동에 필요한 충분한 정보가 제공되고 있지 못하다 1 : 수주·영업 관련 정보 수집 활동이 원활하지 못하다
MB16	주요 발주처에 대한 체계적 관리	5 : 자사의 주요 발주처에 대하여 발주 계획 등 주요 정보와 발주 부서 등과의 우호적 관계를 유지하기 위해 체계적으로 관리하고 있다 4 : 주요 발주처에 대하여 지속적인 관리를 위해 다양한 활동을 추진하고 있다 3 : 발주처에 대한 관리가 이루어지고 있으나 성과는 미흡하다 2 : 발주처에 대한 관리가 체계적이지 못하다 1 : 발주처 관리가 사실상 이루어지지 못하고 있다

코드	진단 지표	정성지표 착안 사항
MB22	산업 진흥 및 혁신 활동에의 기여	5 : 정부, 지자체, 협·단체의 산업 진흥 및 산업 정책 개선 활동에 적극적으로 CEO와 회사 차원에서 적극 참여한다 4 : 자사는 건설산업의 진흥을 위한 활동 및 정책 개선 활동에 관심을 가지고 참여하고자 한다 3 : 자사는 건설산업의 진흥을 위한 활동 및 정책 개선 활동에 적극 참여하지는 않으나 관심을 가지고 있다 2 : 자사는 건설산업의 진흥 및 정책 개선 활동에 소극적인 편이다 1 : 자사는 건설산업의 진흥 및 정책 개선 활동에 거의 관심이 없다
MB24	동종 건설업체와의 전략적 협력 관계 정도	5 : 자사는 동업종의 타 건설업체들과 전략적인 협력 관계를 통하여 경영성과 향상에 크게 도움이 되고 있다 4 : 자사는 동업종의 타 건설업체들과 전략적 협력관계 구축에 관심을 가지고 노력한다 3 : 자사는 동업종의 타 건설업체들과 전략적 협력관계 구축에 적극적이지는 않으나 필요에 따라 경영에 활용한다 2 : 자사는 동업종의 건설업체와의 전략적 협력관계에 적극적이지 않다 1 : 자사는 동업종의 건설업체와의 전략적 협력관계에 관심이 없다

#### 4) 공사수행력

‘공사수행력’ 영역의 진단지표는 앞에서 정의된 진단 영역의 정의를 바탕으로 아래 <표 5-10>과 같이 4개의 진단 항목에 따라서 진단지표 35개로서 구성된다. 또한, 각각의 진단 항목에 대하여 대표 진단지표 1개 문항과 각각의 진단지표들로 구성된다.

##### ① 공사계획

공사계획의 수립은 원활한 공사관리에 있어 핵심적인 요소이다. 따라서 공사계획의 수립과 준수 정도를 평가할 필요가 있다. 먼저, 공사계획 수립의 원칙을 가지고 있는지 즉, 공사계획을 수립하는 데 있어 자사만의 고유한 원칙이 존재하는지 여부를 진단한다.

<표 5-10> 공사관리 영역의 진단 지표

부문		진단지표		
공사계획		우리 회사는 공사 계획(시공 계획) 수립 절차 및 검토 체계가 우수하다		
		CM01	공사계획 수립의 원칙 및 절차의 규정화 유무	정량지표
		CM02	수립된 공사계획의 검토 체계의 적절성 정도	정성지표
		CM03	공사계획의 준수 정도	정성지표
		CM04	공사관리 조직 편성의 원칙 및 절차의 규정화 유무	정량지표
		CM05	공사관리 조직편성시 업무분장의 명확화 정도	정성지표
		CM06	실행예산 편성의 원칙 유무	정량지표
		CM07	실행예산에 의한 통제와 적절한 조정 절차 확립 정도	정성지표
구매조달 능력	자재 장비 관리	우리 회사는 효율적이고 시의성 있는 자재, 장비관리가 이루어지고 있다		
		CM08	현장의 가설재 관리의 정도	정성지표
		CM09	자재/장비 조달의 적기 조달체계 구축 정도	정성지표
		CM10	조달된 자재/장비의 검수 기준 및 절차 보유 유무	정량지표
		CM11	주요 자재/장비 조달처 관리 정도	정성지표
		CM12	자사 보유의 장비/기계에 대한 관리의 적절성 정도	정성지표
	외주 관리	우리 회사는 외주업체 관리가 체계적이고 효율적이다		
		CM13	외주업체 관리의 전문성(조직 및 인력) 정도	정성지표
		CM14	외주업체 선정의 원칙 및 절차의 규정화 유무	정량지표
		CM15	장기 협력 외주업체와의 평균 협력 기간	정량지표
		CM16	외주업체에 대한 지원 여부(자금/경영지도 등)	정량지표
		CM17	외주업체 성과에 대한 분석 여부(시공 품질 및 신용도 등)	정량지표
기술· 품질관리	품질 관리	우리 회사는 공사 품질 확보를 위한 품질관리 시스템이 잘 구축되어 있다		
		CM18	품질관리의 원칙의 수립, 전파 여부	정량지표
		CM19	주요 품질관리 활동의 절차서(매뉴얼)화 정도	정성지표
		CM20	ISO 9000 등 품질인증시스템 취득 및 관리 여부	정량지표
		CM21	최근 1년 간 대외 공사 품질 관련 포상 수	정량지표
	기술 관리	우리 회사는 기술개발 투자 및 기술관리 활동을 적극 추진하고 있다		
		CM22	장·단기 기술개발 계획 수립 여부	정량지표
		CM23	기술개발 투자비 규모	정량지표
		CM24	신기술 활용 건수(최근 1년 내)	정량지표
		CM25	기술 관련 지출 규모(※특허권사용료, 기술료 합산 비중)	정량지표
		CM26	경력 기술인력 보유 규모	정량지표
공사관리	공정 관리	우리 회사는 전문 인력을 바탕으로 체계적인 공정관리가 이루어지고 있다		
		CM27	공정관리의 전문성 정도(조직, 전문인력)	정성지표
		CM28	정기적인 회사/현장 차원의 공정진행상황 점검 활동 유무	정량지표
		CM29	공기 지연에 대한 사전/사후 대응 체계 구축 정도	정성지표
		CM30	공정협의체 운영 여부	정량지표
	현장 관리	우리 회사의 현장은 안전, 노무 및 행정 등 현장관리가 효율적이다		
		CM31	현장의 노무 및 사무·행정 관리의 원칙과 정책 유무	정량지표
		CM32	공사경비 중 안전관리비 비중	정량지표
		CM33	재해율	정량지표
		CM34	현장 일반경비 지출 비중	정량지표
		CM35	발주처-외주업체-현장 간 의사소통 체계 및 활동 정도	정성지표

또한, 수립된 시공계획에 대하여 관리 절차를 잘 갖추고 있는지, 영업 담당자 및 발주처와의 충분한 협의 과정을 거치고 있는지, 그리고 시공계획이 차질 없이 추진될 수 있는지 등을 체계적으로 검토하여야 한다. 이와 함께 이렇게 수립된 시공계획이 준수되는 정도를 지속적으로 관리하고 시공 계획대로 진행되지 못할 때 이를 만회하기 위한 대책이 수립되어 있는지를 진단한다.

다음으로, 공사관리 역량을 진단하는 하는 데 있어 건설공사를 관리하는 조직 운영의 적절성 정도는 원활한 공사관리에 있어 매우 중요한 요소이다. 먼저, 건설공사를 관리하는 현장조직의 원칙이 수립되어 있어야 한다. 여기서 원칙이란 공사관리 조직 편성시 준수해야 할 기준들로서 이는 원활한 공사관리를 위한 필수조건으로 원칙의 존재 유무를 진단한다. 또한, 직무, 권한을 명확히 하여 부담 능력의 균형을 고려하여 적절하게 업무 분장, 즉 권한과 책임을 명확히 하고 있는지를 진단한다.

셋째로, 공사와 관련된 재무적 실행 계획인 실행예산의 편성 절차 및 건적, 시공 계획과의 연계 등을 원칙으로 수립하여 실행을 유도하고 있는지 여부, 그리고 이렇게 수립된 실행예산에 의하여 현장의 공사비 및 경비가 적절히 통제되고 실행예산 조정시 그 절차를 명확히 하여 실행예산에 의한 관리가 가능하도록 하고 있는지를 진단한다.

## ② 구매조달 능력

구매조달 능력에 대한 진단요소는 자재·장비관리와 외주관리로 구분된다.

자재·장비 조달 능력을 진단하기 위하여 먼저 현장의 가설재, 즉 시공 과정상 공사를 위하여 보진적 또는 임시적으로 설치, 사용되고 당해 공사 완료 후 해체 또는 철거되는 모든 자재들의 관리 정도를 진단할 필요가 있는바, 가설재의 효율적 관리는 건설공사 원가 절감에 기여하고 시공의 효율성을 제공하기 때문이다. 또한, 시공상에 사용되는 자재 및 장비의 적시 조달 체계를 유지하고 있는지, 즉 주요 자재·장비의 조달 계획에 따라 적절한 조달처로부터의 조달 및 본사와 현장의 구매·조달 담당자 간 조달 업무의 적절한 분담, 자재 및 장비별로 조달 방법을 달리하여 조달가격을 낮추는 노력 등이 적절한지 등을 진단할 필요가 있다. 이와 함께 조달된 장비 및 자재에 대하여 조달 계획에 맞는 자재 및 장비가 조달되었는지 검수 기준과 검수 절차를 명확히 하고 이를 준수하고 있는지 여부를 진단한다. 아울러 자사 보유의 건설 장비 및 자재들에 대하여 관리 책



임자를 명시하고 정기적으로 재고조사와 회계적으로는 적절한 감가상각제도를 운영하여 자산가치를 장부상에 명확히 기재하고 있는지를 진단할 필요가 있다.

다음으로, 외주관리 역량을 진단하기 위해서 먼저 외주업체들에 대한 체계적인 관리를 위하여 외주 전담 조직과 인력을 적절히 운영, 배치하고 있는지를 진단할 필요가 있으며, 특히 외주 업체 선정 과정에서 선정 기준과 발주 방식 등의 원칙 하에서 우수한 외주업체 선정이 이루어지도록 하고 있는지를 진단한다. 또한, 외주 업체들과 장기적인 협력관계 유지를 하고 있는 정도를 평가하기 위하여 평균 협력 기간을 정량적으로 진단하게 된다. 기준은 이와 함께 외주업체에 대한 직접적인 지원 활동으로서 공사대금의 현금 결제 등 자금 지원, 외주업체의 경영 및 품질 등 시공관리 지원 활동이 포함되며, 지원 활동 시행 여부를 진단한다. 추가적으로 외주업체의 관리 성과에 대하여 피드백하기 위해 시공의 품질 및 신뢰도에 대한 평가를 실시하고 있는지 여부를 진단한다.

### ③ 기술·품질관리

건설공사를 수행하는 데 있어 기술력은 건설공사의 품질 확보와 원가 절감에 있어 중요한 요소가 된다. 먼저, 기술개발은 단기와 중장기적인 수요에 맞추어 기술개발 계획을 수립하여 지속적으로 추진되어야 한다. 따라서 단·장기 기술개발 계획을 수립하고 있는지 여부를 진단한다. 또한, 정략적인 진단 요소로서 매출액 대비 기술개발비 투자 규모를 진단하는데, 2012년 기업경영분석 건설업부문 중소기업의 손익계산서상의 경상 개발비·연구비는 전체 매출액 대비 0.31%를 차지하는 것으로 나타나고 있는바 이를 기준으로 한다. 이와 함께 신기술 활용 건수를 가산하고, 이와 함께 대한건설협회 완성공사 원가구성 중 특허권 사용료 및 기술료 비중 대비 지출 비중을 진단한다. 2012년 완성공사원가 통계에 의하면 50억원 이상 300억원 미만 기업들의 두 항목의 비중은 전체 원가 대비 0.07%인데, 이를 기준으로 진단한다. 기술의 원천인 기술 경력자의 보유 규모로 진단하는바, 전체 기술자 인원 중에서 고급 및 특급 경력기술자의 비중을 기준으로 진단한다.

다음으로, 품질관리에 있어서는 먼저 건설공사의 품질관리 원칙을 수립하고 이를 적극적으로 전파하고 있는지 여부를 진단하고, 건설현장의 품질관리 활동의 제반 절차를 매뉴얼화하여 보급함으로써 품질관리 활동을 체계적으로 추진할 수 있도록 유도하고

있는지를 진단한다. 또한, ISO 품질인증 등 인증된 품질관리 프로그램들을 취득하여 관리하고 있는지 여부와 대외적으로 품질관리 활동에 대하여 포상을 받은 실적을 가점 요인으로서 부여한다.

#### ④ 공사관리

본 연구의 공사수행력 부문에 있어 공사관리란 공사계획에 따른 차질 없는 스케줄 관리로서 정의되는 공정관리와 노무, 안전, 현장 행정관리 등 현장의 제반 관리 활동을 포함한다.

공정관리에 있어서는 먼저 공정관리의 전문성을 위한 인력 및 조직의 배치에 대한 적절성 정도를 진단하고, 회사 차원에서 각 현장들의 공정 진행 상황에 대한 점검 활동을 정기적으로 수행하고 있는지 여부를 진단한다. 또한, 회사의 귀책사유에 의해 발생될 공가 지연 요소에 대한 사전 점검 체계와 사후의 만회 계획 등 대책의 마련 정도를 진단할 필요가 있다. 이와 함께 공정협의회 등 공정협의체, 즉 발주처, 협력업체 등과의 원활한 공정 관련 협의를 위한 조직체를 운영하는지 여부를 진단한다.

다음으로, 현장관리 항목에 대한 진단에 있어서는 먼저 현장에서 수행되는 노무 및 행정 사무에 대한 원칙과 정책을 수립하여 이를 문서화함으로써 현장 직원들에게 주지시키고 있는지 여부를 진단할 필요가 있다. 또한 안전관리 활동과 관련해서는 공사원가 중에서 차지하는 안전관리 비용의 규모를 정량적인 기준에 의하여 진단할 수 있다. 대한건설협회의 완성공사원가 구성 통계 중 안전관리비 비중을 진단 기준으로 할 수 있는데, 2012년 중기기업의 안전관리비 비중은 0.31%이다. 이를 진단 기준으로 한다.

이와 함께 정량적 지표로서 건설업체의 평균환산재해율을 진단 기준으로 한다. 2013년 7월에 발표된 한국산업안전공단의 2012년 건설업 시공능력평가액 순위 1000대 건설업체의 평균환산재해율은 0.43%이다.

현장 운영의 효율성에 대한 진단을 위해 공사원가 구성 내역에서 현장의 일반관리비용의 지출 비중을 진단한다. 진단 기준은 2012년 완성공사원가 통계의 현장관리비 지출 비중으로서 진단하는데, 50억원 이상 300억원 미만 규모의 건설업체의 평균 현장관리비 지출 비중은 2.49%이다. 이와 함께 발주처 및 협력업체, 현장간 원활한 의사소통 체계 및 이를 지원하는 활동 정도도 중요한 관리 요소로서 그 정도를 정성적으로 진단한다.

<표 5-11> 공사관리 영역의 정량지표 진단 방법

코드	진단 지표	진단 방법
CM01	공사계획 수립의 원칙 및 절차의 규정화 유무	No = 0, Yes = 5
CM04	공사관리 조직의 편성 원칙 및 절차의 규정화 유무	No = 0, Yes = 5
CM06	실행예산 편성의 원칙 및 절차의 규정화 유무	No = 0, Yes = 5
CM10	조달된 자재/장비의 검수 기준 및 절차 보유 유무	No = 0, Yes = 5
CM14	외주업체 선정의 원칙 및 절차의 규정화 유무	No = 0, Yes = 5
CM15	장기 협력 외주업체와의 평균 협력 기간 ※ 진단기준 : 중소기업청 및 통계청 실태조사에 따르면 전산업 기업연령 평균은 6.6년임. 따라서 기준은 5~7년을 기준으로 함.	5 : 10년 초과 4 : 8~10년 3 : 5~7년 2 : 2~4년 1 : 2년 미만
CM16	외주업체에 대한 지원 여부(자금/경영지도 등)	No = 0, Yes = 5
CM17	외주업체의 성과에 대한 분석 여부 ※ 진단기준 : 시공 품질 및 신뢰성, 경영 안정성 등을 정기적으로 평가하는지 여부	No = 0, Yes = 5
CM18	품질관리의 원칙의 수립, 전파 여부	No = 0, Yes = 5
CM20	ISO 9000 등 품질인증 시스템 취득, 관리 여부 ※ 진단기준 : 품질인증 시스템을 취득하고 이를 지속적으로 관리하고 있는지 여부	No = 0, Yes = 5
CM21	최근 1년 간 대외 공사품질 관련 포상 수	해당 점수만큼 가점 부여
CM22	장·단기 기술개발 계획 수립 및 관리 여부	No = 0, Yes = 5
CM23	기술개발투자비 규모 ※ 진단기준 : 한국은행의 2012년 기업경영분석의 매출액 대비 경상개발비 및 연구비 비중은 0.31%임.	평균 대비 50% 미만 = 1, 80% 미만 = 2, 100% 미만 = 3, 150% 미만 = 4, 150% 이상 = 5
CM24	신기술 활용 건수(최근 1년 내)	해당 점수만큼 가점 부여
CM25	공사원가 중 기술 관련 지출 규모 ※ 진단기준 : 건협 원가구성통계에 의하면 중기업의 기술료 및 특허권사용료 등의 지출 비중은 0.07%임. 이를 기준으로 함.	평균 대비 50% 미만 = 1, 80% 미만 = 2, 100% 미만 = 3, 150% 미만 = 4, 150% 이상 = 5
CM26	경력 기술인력 보유 규모 ※ 진단기준 : 중급 이상 기술자 비중이 전체 기술자 중에서 차지하는 비중으로 함. 다만, 법적 건설기술자 보유 기준에 미달하는 경우는 “0” 처리	5 : 70% 초과 4 : 50% 초과~70% 이하 3 : 30% 초과~50% 이하 2 : 20% 초과~30% 이하 1 : 20% 이하 ※ 법적 기술자 보유 기준 미달시 = 0
CM28	정기적인 회사/현장 차원의 공정 진행 상황 점검 활동 유무	No = 0, Yes = 5
CM30	공정협의체 운영 여부 ※ 진단기준 : 공정협의회, 공정평가회의 등 발주처, 협력업체가 참여하는 협의기구 유무	No = 0, Yes = 5
CM31	현장의 노무 및 사무 행정관리 원칙과 절차의 규정화 유무	No = 0, Yes = 5

코드	진단 지표	진단 방법
CM32	공사경비 중 안전관리비 비중 ※ 진단기준 : 건협 원가구성 통계에 의하면 중기기업의 안전관리비의 지출 비중은 0.31%임. 이를 기준으로 함.	평균 대비 50% 미만 = 1, 80% 미만 = 2, 100% 미만 = 3, 150% 미만 = 4, 150% 이상 = 5
CM33	재해율 ※ 진단기준 : 고용노동부 발표 1,000대 업체 평균환산재해율 0.43%임. 단, 낮을수록 재해가 적다는 의미임.	평균 대비 50% 미만 = 5, 80% 미만 = 4, 100% 미만 = 3, 150% 미만 = 2, 150% 이상 = 1
CM34	현장 일반경비 지출 비중 ※ 진단기준 : 건협 원가구성통계에 의하면 중기기업의 현장관리비의 지출 비중은 4.39%임. 이를 기준으로 함. 단, 낮을수록 경쟁력이 있음.	평균 대비 50% 미만 = 5, 80% 미만 = 4, 100% 미만 = 3, 150% 미만 = 2, 150% 이상 = 1

**<표 5-12> 공사관리 영역의 정성지표 진단 방법**

코드	진단 지표	정성지표 착안 사항
CM02	공사 계획(시공 계획) 수립의 검토 체계의 적절성	5 : 공사 계획(시공 계획)에 대하여 현장과 본사에서 관련 전문적인 경험과 지식을 갖춘 인력이 검토하고, 영업 담당자 및 발주처와 충분히 협의한다 4 : 수립된 공사 계획(시공 계획)에 대하여 회사 차원에서 충분한 검토 절차를 거치고 있다 3 : 해당 공종의 담당부서 차원에서 공사 계획(시공 계획)을 검토하고 있다 2 : 공사 계획(시공 계획)에 대한 충분한 검토가 이루어지지 않고 있다 1 : 공사 계획(시공 계획)이 체계적이지 않아 시공에 차질을 빚는 경우가 많다
CM03	공사 계획(시공 계획)의 준수 관리 정도	5 : 공사 계획(시공 계획)에 따라 철저히 시공되고 있는지 여부를 확인하고, 적극 대처한다 4 : 공사 계획(시공 계획)에 따른 시공을 준수하도록 관리하고 있다 3 : 공사 계획(시공 계획) 준수를 원칙으로 하고 있다 2 : 공사 계획(시공 계획)에 따른 시공이 관리되지 못하고 있다 1 : 공사 계획(시공 계획)이 시공에 거의 활용되지 못하고 있다
CM05	공사관리 조직 편성시 업무 분장의 명확화 정도	5 : 공사관리 조직 편성시 명확한 업무분장을 통하여 현장 임직원의 책임과 권한이 명확히 부여된다 4 : 공사관리 조직 편성시 업무분장이 명확하게 이루어지고 있다 3 : 공사관리 조직 편성시 업무분장이 적절한 편이다 2 : 공사관리 조직 편성시 업무분장이 되어 있으나, 공사관리의 효율성은 떨어진다 1 : 공사관리 조직 편성시 업무분장이 불명확하여 공사관리상 어려움이 많다

코드	진단 지표	정성지표 착안 사항
CM07	실행예산에 의한 통제 및 적절한 조정 절차 확립 정도	5 : 철저히 수립된 실행예산에 따라 정기적으로 공사원가를 관리하며, 시정이 필요한 경우 적절한 절차에 따라 대응한다 4 : 실행예산 철저히하고 체계적으로 편성하고 이를 통하여 철저히 관리하고 있다. 3 : 실행예산을 통하여 관리하는 것을 원칙으로 한다 2 : 실행예산 편성이 체계적이지 않아 관리에 어려움이 있다 1 : 실행예산 편성이 형식적으로 작성되고 있다
CM08	현장의 가설재 관리 정도	5 : 가설재의 재고 및 가동수량과 품질의 정도를 정기적으로 점검하여 시공의 효율성과 현장경비 절감을 도모하고 있다 4 : 회사에서는 가설재 관리를 중요한 공사관리 요소로서 고려하고 현장에 주지시키고 있다 3 : 현장의 체계적이지만 않지만 가설재 관리를 공사관리의 중요한 활동으로 고려한다 2 : 가설재 관리가 체계적이지 않아 공사원가 관리에 어려움이 있다 1 : 가설재의 관리가 되고 있지 않아, 공사원가 상승의 원인이 되고 있다
CM09	자재/장비 조달의 적기 조달 체계 구축 정도	5 : 공사의 원활한 수행에 필요한 자재 및 장비의 적기 조달을 위한 제도(시스템) 및 조직을 갖추고 있다 4 : 공사관리에 있어 자재 및 장비의 적기 조달을 위한 조직 운영을 중요시하고 있다. 3 : 공사관리에 있어 자재 및 장비가 적기 조달을 중요하게 고려한다 2 : 자재 및 장비의 적기 조달을 위한 조직운영이 미흡하다 1 : 자재 및 장비의 적기 조달이 이루어지지 않아 공사수행에 지장을 주는 경우가 많다
CM11	자재/장비 조달처 관리 정도	5 : 자재 및 장비의 조달처에 대해 품질 유지와 적기 조달 및 업체의 신뢰도를 회사차원에서 체계적으로 관리하고 있다 4 : 핵심 자재 및 장비의 조달처에 대해 외주관리의 핵심 관리 대상으로 고려한다 3 : 핵심 자재 및 장비의 조달처에 대해 체계적이지는 않지만, 관리하고 있다 2 : 핵심 자재 및 장비의 조달처의 관리가 제대로 이루어지지 못하고 있다 1 : 핵심 자재 및 장비의 조달처의 관리가 이루어지지 않아, 자재 및 장비 조달에 비용 및 시간이 과다하다

코드	진단 지표	정성지표 착안 사항
CM12	자사 보유 기계/장비의 관리 정도	5 : 회사 보유의 기계/장비의 가동률 제고 및 효과적인 관리를 위해 관리기준과 책임자를 정하고 있으며, 회계적으로 적절히 감가상각을 처리한다 4 : 회사는 자사 보유의 기계/장비를 적절한 관리기준과 절차에 의해서 체계적으로 관리하고 있다 3 : 회사는 자사 보유의 기계/장비의 관리기준과 절차는 없으나 적절히 관리되고 있다 2 : 회사는 자사 보유의 기계/장비의 관리가 체계적이지 못하다 1 : 회사는 자사 보유의 기계/장비의 관리가 미흡하여 손실이 발생하고 있다
CM13	외주업체 관리의 전문성(조직 및 인력) 정도	5 : 협력업체의 효율적이고 경제적인 관리를 위해 전문적인 담당조직 및 인력을 보유하고 있다 4 : 협력업체 관리에 있어 전문적인 지식과 경험을 가지고 있다 3 : 협력업체의 체계적인 관리의 전문역량을 구축해 나가고 있는 단계에 있다 2 : 협력업체 관리에 있어 전문성이 떨어진다 1 : 협력업체 관리가 체계적이지 못해 공사원가 상승의 원인이 되고 있다
CM19	주요 품질관리 활동의 절차서(매뉴얼)화 정도	5 : 공종별로 세분화된 품질관리 활동이 절차서로 구축되어 있어 품질관리가 체계적으로 이루어지고 있다 4 : 공사 전반의 품질관리 활동이 절차서로 구축되어 있다 3 : 회사의 핵심 공종에 대해 품질관리 활동 절차서가 구축되어 있다 2 : 품질관리 활동 절차서가 구축되어 있으나, 활용도가 낮다 1 : 품질관리 활동 절차서가 거의 구축돼 있지 않다
CM27	공정관리의 전문성 정도(조직, 전문 인력)	5 : 건설공사의 공정관리에 대한 지식과 경험을 충분히 갖춘 전문인력과 조직을 보유하고 있다 4 : 건설공사의 원활한 공정관리에 필요한 인력을 갖추고 있다 3 : 충분하지는 않으나 수행 건설공사의 공정관리에 있어 무리없이 진행되고 있다 2 : 건설공사의 원활한 수행에 필요한 공정관리 전문인력이 부족하다 1 : 공정관리에 대한 지식과 경험이 있는 인력이 절대적으로 부족하여 공사에 차질이 빚어지고 있다

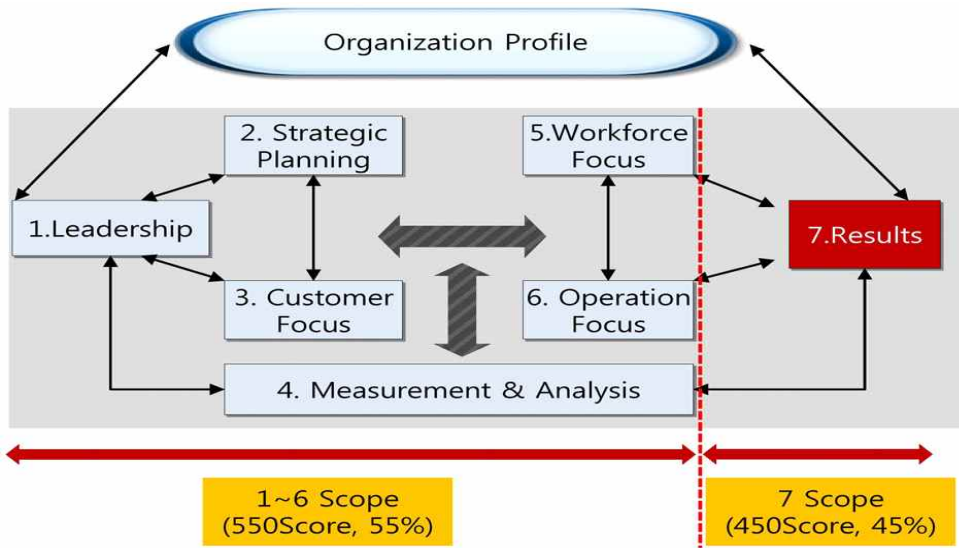
코드	진단 지표	정성지표 착안 사항
CM29	공기지연에 대한 사전/사후 대응 체계 구축 정도	5 : 건설공사의 발주처 및 회사, 기타의 귀책사유의 공기 지연 사유 발생에 대하여 사전적, 사후적인 대응 체계를 충분히 갖추고 있어 공기 지연에 따른 손실이 거의 없다 4 : 건설공사의 공기 지연에 대하여 사전적, 사후적으로 대응 체계를 갖추고 있다 3 : 건설공사의 공기 지연에 대응하여 사후적으로는 적절히 대처하는 편이다 2 : 건설공사의 공기 지연에 대응하여 사전적, 사후적 대응이 미흡한 편이다 1 : 건설공사의 공기 지연에 대응한 사전적, 사후적인 대응이 미흡해 공기 지연에 따른 손실이 크다
CM35	발주처-외주업체-현장 간 의사소통 체계 및 활동 정도	5 : 원활한 공사수행 및 관리를 위하여 발주처-외주업체와의 긴밀한 의사소통 체계를 갖추고 이를 적극 활용하고 있다 4 : 발주처-외주업체와의 의사소통을 원활히 하기 위한 체계를 유지하고 있다 3 : 발주처-외주업체와의 의사소통이 원활하지는 않으나 공사 수행에 무리가 없다 2 : 발주처-외주업체와의 원활한 의사소통을 위한 체계가 갖추어져 있지 않다 1 : 발주처-외주업체와의 의사소통이 원활하지 않아, 문제가 발생하기도 한다

### (3) 각 진단 영역의 평가 비중 설정

각 진단 영역의 적절한 평가 비중을 고려하는 것은 실질적인 진단 결과의 해석에 있어 중요한 요소가 된다. 그러나 이러한 평가 비중은 업종 및 기업의 규모에 따라 크게 다르게 평가될 필요가 있기 때문에 절대적인 기준은 적절치 않다고 판단된다. 다만, 본 연구에서 다루는 진단 영역이 건설업체의 경영 전반을 다루는 연구인만큼 적절한 평가 비중을 설정하는 것은 필요하다고 본다.

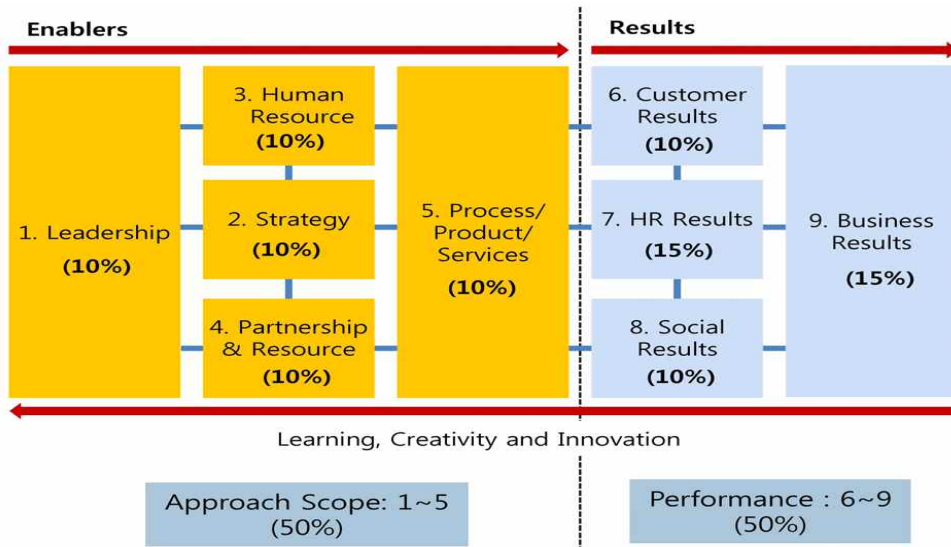
먼저 이준호와 박광호(2013)의 중견기업 경영 혁신성 진단모델과 미국 말콤볼드리지의 진단모델, 유럽의 EFQM 모델 등에 따르면, 기업의 경쟁력이나 경영 상황을 진단하는 데 있어서 프로세스 성과와 경영성과 영역을 각각 50%의 비중으로 평가하는 것이 바람직하다고 지적한다.

<그림 5-4> 미국 말콤볼드리지 진단모델의 진단 영역 및 평가 비중



자료 : 신완선, 『말콤볼드리지 MB모델 워크북』, 2009.

<그림 5-5> EFQM 모델의 진단 영역 및 평가 비중



자료 : 유럽품질관리재단(EFQM), 『EFQM Guide to award assessments』, 2009.



본 연구에서는 이러한 과거 경영진단모델을 고려하면서, 건설업 경영의 특성을 고려하여 그 비중을 고려하고자 한다. 기존 건설업체의 경쟁력을 진단하는 연구들도 건설업 1체의 경영 특성을 고려해야 함을 지적하고 있으나, 그 결과는 다양하게 나타나고 있다. 그럼에도 불구하고 건설업 경영에 있어서 핵심 기능인 수주·영업 영역과 공사관리 영역은 여전히 중요하게 고려해야 한다고 지적한다.

이에 본 연구에서는 타 업종과는 달리 해당 영역에 대한 평가 비중을 더 높일 필요가 있다는 판단 하에서 프로세스 진단 영역에 속하는 수주·영업 영역과 공사수행 역량 영역에 대한 평가 비중을 더 높게 설정하고자 한다. 이와 같이 고려하여 본 연구에서는 아래 표 <5-13>과 같이 진단 영역별 평가 비중을 설정한다.

**<표 5-13> 진단 영역별 평가 비중의 설정**

범주	영역	평가 비중	평가점수(100점 만점)
통합 조정·성과	경영관리 및 성과	20%	20점
핵심 지원 기능	인력·조직관리	20%	20점
프로세스	수주·영업관리	30%	30점
	공사수행 역량	30%	30점

#### (4) 경영진단 모델의 활용

본 경영진단모델은 중소 건설업체의 경영에 있어 다루어지는 전반적인 경영 활동 및 기능들을 포함하였다. 그러다보니 피진단 기업들이 실제로 주력하고 있는 상품이나 시장의 특성, 현재 경영상태 등에 따라서는 불필요한 진단 항목이나 지표들이 있을 수 있을 것으로 판단된다. 따라서 본 경영진단모델의 활용성을 높이기 위해서는 다음과 같이 제언한다.

첫째로, 진단 영역별로 구축된 진단 항목들의 선별적인 활용을 고려할 필요가 있다. 본 모델의 진단 항목들은 해당 영역의 전반적인 경영 활동들을 모두 포함하고 있기 때문에 자사에 불필요한 항목들은 제외하고 평가하는 것이 바람직하다. 진단 결과를 산출하는 과정에서 이렇게 제외된 진단 항목들에 대해 처리하는 방안에 대하여는 뒤에서 상세히 설명할 예정이다.

둘째로, 중소 건설업체에 초점을 맞추고 개발되었으나, 건설업체의 전반적인 경영 활동을 포괄하고 있어 일반, 전문 등 업종과 대형, 중소 등 규모와 상관없이 자사의 경영 활동에 대한 전반적인 진단 도구로서도 활용이 가능하다고 본다. 따라서 활용에 있어서 건설업체들이 자사의 전반적인 경영 역량과 성과에 대한 진단을 목적으로 널리 활용되어지기를 기대한다.

셋째로, 활용을 하는 목적이나 활용 기관에 따라서 적절히 추가적인 진단 영역과 진단 항목들을 구성하여 진단하는 것도 좋은 방안이라 본다. 예를 들어서 금융기관이나 신용평가기관처럼 현재의 재무적 상태와 향후의 재무적 성장 여력에 초점을 맞출 필요가 있는 경우, 재무적 지표를 보강한 평가가 필요하다. 반면, 해외 시장의 규모가 큰 건설업체들의 경우 해외건설과 관련된 추가적인 지표들을 포함하여 활용하면 더욱 활용성은 높아질 것으로 본다.

넷째로, 본 모델의 진단 영역이나 항목들과 진단 결과의 절대적인 기준은 존재하지 않는다. 진단 결과에 의거하여 도출된 점수는 기업들마다 그 목표 수준에 대한 달성 정도를 의미하는 것이지, 점수가 높고 낮음이 경영 활동의 수준을 말하는 것은 아니다. 따라서 건설업체들의 경우에는 도출된 결과를 향후 경영에 중점을 두어야 할 과제들을 도출하는 데 활용하는 것이 바람직하다고 판단되며, 건설 관련 협·단체나 정부에서는 사업이나 정책을 발굴하기 위한 정책 참고 자료로 활용하는 것이 바람직하다.

## 2. 중소 건설업체 경영진단 모델의 결과 도출 및 해석

### (1) 진단 결과의 도출

본 경영진단모델은 전체적으로 프로세스와 통합 조정 및 핵심 지원 기능 범주에 따라서 4개의 진단 영역과 17개의 진단 항목, 112개의 진단 지표들로 구성되어 있다. 따라서 진단 결과는 4개 영역별 진단 결과와 종합적인 진단 결과로서 도출될 수 있다. 4개 영역별 진단 결과는 해당 영역의 진단 항목별 점수의 합으로서 정의되며, 종합적인 진단 결과는 통합 조정 및 성과, 핵심 지원 기능과 프로세스 영역 등 범주별로 평가 비중을 반영한 점수로서 결정된다.

#### 1) 진단 항목과 진단 영역별 진단 점수 산출

먼저, 각 영역들의 진단 점수는 3~5개로 분류된 진단 항목들로 구성되어 있는바, 각각의 진단 항목들의 산술적인 평균으로써 구해진다.

각각의 진단 항목들을 구성하는 진단지표는 앞에서 살펴본 바와 같이 각각의 진단 항목들의 대표 진단지표 1개와 하위 진단지표들로 구성된다. 따라서 진단 항목의 진단 결과를 도출하기 위해서는 하위 진단지표들의 평균 점수와 대표 진단지표의 점수를 80:20으로 평가하여 해당 영역의 점수를 산출한다.

$$\text{진단 항목 점수} = \text{하위 진단지표 평균점수} \times 80\% + \text{대표 진단지표 점수} \times 20\%$$

또한, 진단 항목들의 점수가 산출되면, 이를 바탕으로 진단 영역의 진단 점수를 산출할 수 있다. 본 진단모델에 있어 각각의 진단 항목들은 하나하나가 경영진단의 항목으로서 중요성이 동일하다고 예정하고 있기 때문에 진단 영역의 진단 점수는 각각의 진단 항목들의 점수를 산술적으로 합산하여 구하게 된다.

$$\text{진단 영역 점수} = \text{진단 영역 내 진단 항목 점수의 합}$$

아래 <표 5-14> ‘경영관리 및 성과’ 영역의 예를 통하여 살펴보고자 한다.

<표 5-14> 경영관리 및 성과 영역 진단 예시

부문		진단 지표	응답 결과
경영 기반		<b>우리 회사는 변화하는 경영 환경에 대응할 역량을 갖추고 있다</b>	<b>3</b>
		MA01 회사 설립 연도(기업 연령)	2
		MA02 경영 방침/원칙(or 이념) 설정 여부 및 공유	5
		MA03 자기자본 비율(소유주 지분율)	3
		MA04 임원(경영간부)들의 경영 능력 정도	3
		MA05 경영 자문 활용 여부(경영전문가, 사외이사제 등)	0
경영 계획	비전	<b>우리 회사는 중장기적인 경영 비전과 전략을 갖고 있다</b>	<b>2</b>
		MA06 경영비전 및 전략 수립 및 관리 여부	0
		MA07 경영비전 및 전략의 임직원 공유 정도	3
	목표	<b>우리 회사는 연, 반기 단위 경영 목표를 수립, 관리한다</b>	<b>4</b>
		MA08 건설 경영환경(시장, 기업 등)에 대한 정보수집 활동 정도	3
		MA09 연/반기 단위 양·질적 경영 목표 수립 유무	5
		MA10 주기적(월/분기)으로 경영목표 대비 실적 점검 여부	5
최고경영자 (CEO)		<b>우리 회사의 최고경영자는 충분한 경영 역량을 갖추고 있다</b>	<b>4</b>
		MA11 최고경영자의 건설업 종사 경력	3
		MA12 최고경영자의 건설산업에 대한 이해 및 지식 정도	4
		MA13 최고경영자의 명확한 경영철학(마인드) 확립 정도	3
		MA14 최고경영자의 경영성과 향상 의지 정도	4
리스크관리		<b>우리 회사는 사업 및 경영상의 리스크에 적극 대응한다</b>	<b>3</b>
		MA15 리스크관리(경영, 시공, 재무 등) 조직(전문인력) 운영 여부	0
		MA16 사업(현장) 추진상의 핵심 관리요소 체크리스트 유무	5
		MA17 주기적인 사업/현장 사전 점검 계획 유무	5
경영 성과	재무 성과	<b>우리 회사의 동 규모 업체에 비해 재무적으로 안정적이다</b>	<b>3</b>
		MA18 매출액영업이익률	3
		MA19 매출액순이익률	3
		MA20 자기자본수익률(ROE, (당기순이익/자기자본)*100%)	4
		MA21 총자산회전율	3
		MA22 자본회전율	3
		MA23 월/분기 단위 자금 계획 수립 여부	5
		MA24 회계관리의 전문성(경력 인력/조직 등) 정도	4
	사업 성과	<b>우리 회사는 동 규모 업체에 비해 사업 실적이 우수하다</b>	<b>3</b>
		MA25 사업의 지역별 다각화(지역별 수주 다양성) 정도	4
		MA26 사업의 공종별 다각화 정도	3
		MA27 매출액 증감 추이	2
		MA28 최근 연도 건설업 내 신규 사업(공종) 진출 건수	가점 요소
		MA29 최근 연도 건설업 이외 신규 사업 진출 건수	가점 요소

위의 예시에서 CEO 진단 항목의 점수는 다음과 같이 산출된다. CEO 진단 항목의 하위 진단지표 4개의 평균 점수 3.50점의 80%인 2.80점과 대표 진단지표 3점의 20%인 0.60점을 합산하여 3.40점을 CEO의 진단 항목의 최종 점수로 하게 된다.

$$3.17\text{점('CEO' 항목 최종 점수)} = 3.50(4\text{개 진단지표 평균점수}) \times 80\% + 3(\text{대표 진단지표 점수}) \times 20\%$$

다만, '사업 성과'의 예와 같이 하위 진단지표에 가점 진단요소나 감점 진단요소가 있는 경우에는 이 진단지표를 평균 산정시 제외하여 평균을 산정한 점수에 합산하게 된다. 따라서 위의 예의 경우, MA25에서 MA27까지의 평균인 3.0점에 예를 들어 건설업 내 신규 사업 진출 건수가 1건 있을 경우에 4.0점이 되며, 따라서 80%인 3.2점이 하위 진단지표 점수가 되고, 대표 진단지표의 3점의 20%인 0.60점을 합산한 3.8점이 최종 점수가 된다.

다음으로 위의 예시 자료를 통하여 산출한 '경영관리 및 성과' 영역의 진단 항목별 점수는 다음과 같다.

**<표 5-15> 경영관리 및 성과 영역의 진단 항목별 진단 점수 산출 예시**

항목	경영기반	비전	목표	CEO	리스크관리	재무성과	사업성과
진단항목별 산출 점수	2.68	2.80	4.26	3.40	3.26	4.17	3.8

따라서 '경영관리 및 성과' 영역의 최종 점수는 24.37점이다. 결국, 위의 예시의 '경영관리 및 성과' 영역은 해당 영역 만점인 35점에 69.62% 수준이라고 할 수 있다.

이렇게 영역별 진단 결과를 도출하는 데 있어 해당되지 않는 진단지표 혹은 진단 항목들을 제외하고 평가를 할 수 있다. 이는 본 중소 건설업체 경영진단모델의 활용도를 높이기 위함이라고 할 수 있으며, 또한 불필요한 진단지표에 대한 평가를 통하여 전체적인 평가의 왜곡을 방지하기 위해서이다.

## 2) 종합 진단 결과의 도출

본 진단모델에 있어 각각의 진단지표들은 진단의 목적뿐만 아니라 각각의 경영 활동 영역에 있어서 바람직한 경영의 가이드라인으로서의 속성도 가지고 있다. 따라서 본 진단모델을 통하여 도출된 진단 결과는 경영 가이드라인의 달성 정도 및 그 수준을 의미한다고 할 수 있다. 따라서 각각의 영역들에 대한 진단 결과는 해당 영역의 개선 필요성을 인지하고, 대처 방향을 모색하는 데 유용하게 활용될 수 있다.

본 연구에서 제시하는 경영진단모델은 중소 건설업체의 종합적인 경영 역량을 진단하는 데 목적을 가지고 있기 때문에 경영 전반에 대한 종합 진단이 가능하도록 구축될 필요가 있다.

종합적인 경영진단의 결과 도출은 다음과 같이 진행한다. 먼저, 본 경영진단모델의 만점은 200점 만점으로 한다. 이를 위하여 각 영역별로 앞에서 제시한 방법으로 산출된 각 영역별 진단점수를 100점 만점으로 환산한다. 이를 범주별 배점 비율, 즉 프로세스 영역 50%, 성과 영역 30%, 성장 잠재력 20%에 따라서 배점하여 최종 종합 진단 점수를 산출하게 된다.

예를 들어 각 영역별로 다음과 같이 산출되었을 경우에 이를 종합 진단하는 방법은 다음과 같다.

<표 5-16> 진단 영역별 진단 결과의 환산 예시

영역	경영관리 및 성과	인력·조직관리	수주·영업	공사 수행력
영역별 점수 (예시)	24.37	16.17	21.34	27.88
영역별 만점	35	25	30	35
100점 만점 환산 점수	69.6	64.7	71.1	79.6

※ 영역별 점수 : 각 진단 영역 내 진단 항목 점수의 합계.

※ 영역별 만점 : 진단항목 수 × 5점.

※ 100점 만점 환산 점수 : (영역별 점수 / 영역별 만점) × 100.

경영관리 및 성과, 인력·조직관리, 수주·영업, 그리고 공사수행력 등 4개 영역의 점수를 산출하여 이를 100점 만점으로 환산한 점수는 <표 5-16>과 같다. 이는 각 영역에 대

한 진단 기업의 부문별 최종 점수가 되며, 이는 전체 경영진단모델의 결과를 도출하는 기초가 된다.

앞에서 제시한 바와 같이 경영관리 및 성과, 인력·조직관리 등 영역은 각각의 환산 점수를 각각 20% 반영하고, 수주·영업과 공사수행력 영역을 각각 30% 반영하여 최종적으로 100점 만점의 전체 경영진단 점수를 산출하게 된다.

이상의 결과를 통해 예시의 최종 경영진단모델의 진단 결과는 다음과 같이 산출된다.

**<표 5-17> 최종 경영진단 모델의 결과 예시**

범주	영역	영역별 점수	비중	환산 최종점수
통합 조정/성과	경영관리(성과)	69.6	20%	13.9
성과	인력·조직관리	64.7	20%	12.9
성장 잠재력	수주·영업	71.1	30%	21.3
	공사수행력	79.6	30%	23.9
계			100%	72.0

## (2) 진단 결과의 해석

각 영역별 진단결과는 독립적으로 해당 영역의 피진단 기업의 경영 전반의 역량을 평가하고, 중점적으로 개선해야 할 부분을 제시해주게 된다. 또한, 이러한 결과는 종합 진단 결과를 도출하는 데 활용된다.

이러한 진단 영역을 진단하는 데 있어 영역을 하위 진단항목으로 분류하였는데, 이는 해당 영역 내에서 취약한 부분이 무엇인지를 인식하도록 비교가 가능토록 하기 위함이다. 위에서 살펴본 ‘경영관리 및 성과’ 영역의 진단항목 진단 결과를 그래프로 나타내면 <그림 5-6>과 같다.

<그림 5-6> 경영관리 및 성과 영역 진단 결과 그래프 예시



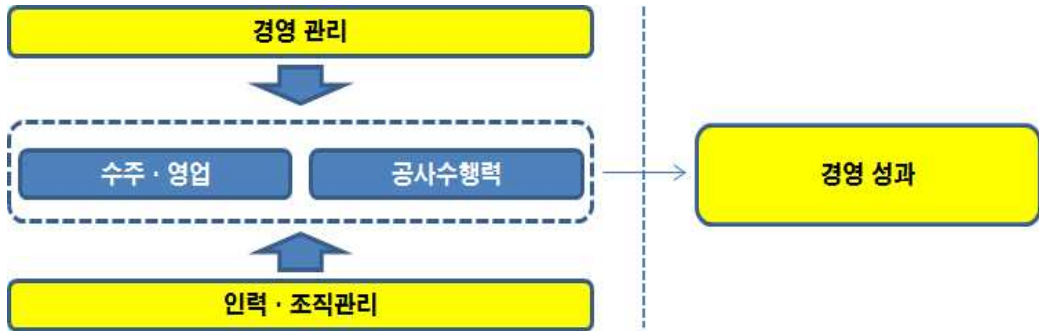
이러한 진단 항목간 비교는 해당 영역에 있어 향후 보다 개선해야 할 부분이 무엇인지를 보다 명확히 보여주고자 하는 것이며, 각 영역별로 균형적인 성장을 유도하는 데 활용하고자 한다. 예를 들어서 위의 결과가 시사하는 점은 단기적으로는 경영목표를 철저히 관리하여 사업 및 재무성과가 일정 수준을 넘고 있으나, 지속적인 성장의 기반이 되는 리스크 관리 및 중장기적 경영관리 역량은 다소 부족하다는 점을 보여주고 있다.

다음으로, 종합적인 진단 결과는 본 경영진단모델을 통하여 기업 전반에 대한 경쟁력 진단의 결과를 취합한 것으로 볼 수 있다. 본 경영진단모델은 자사가 직접 자사의 경쟁력을 진단하는 모델을 제공하고 있는바, 가급적 전사적인 측면의 진단을 권장하고 있다. 전체적으로 종합진단 결과는 프로세스와 성과로 나뉘게 되기 때문에 프로세스 차원의 해석과 성과 차원의 해석을 기초로 한다.

종합적인 진단 결과를 해석하기 위해서는 아래 <그림 5-7>과 같은 4개의 영역 간 관계를 인식할 필요가 있다. 즉, 경영관리 및 성과 영역과 인력·조직관리 영역은 실제 사업 수행 과정의 활동, 즉 수주·영업 및 공사 수행력을 지원하는 기능이다. 이러한 활동 간 연계가 곧 성과로서 나타나게 되는 것이다. 따라서 진단 결과는 각 영역간의 결과를 하나의 틀 내에서 종합적으로 검토해야 한다.



<그림 5-7> 종합 경영진단 결과의 해석 로직



따라서 종합적인 진단 결과의 총점수의 의미도 중요하지만, 각각의 영역 요소들을 진단 결과를 기초로 하여 위의 로직에 맞추어 해석하는 것이 바람직할 것으로 예측된다.

예를 들어서 앞의 <표 5-16> 예시의 경우, 프로세스 요인 중에서 상대적으로 경영관리 및 성과, 인력·조직관리 영역이 수주영업관리와 공사수행력에 비해 다소 떨어지고 있다는 것으로 나타나고 있다. 이러한 진단 결과는 단기적으로는 경영 성과가 긍정적으로 나타날 수 있으나, 중장기적인 측면에서 보면, 안정적인 경영 성과를 기대하기가 어려울 것이라는 평가를 내릴 수 있을 것이다.

아래는 표준적인 경영진단 결과의 해석 예시라고 할 수 있다. 가급적 아래 표와 같은 절대적인 기준에 의거하여 평가하는 것이 바람직하다고 판단된다. 이는 본 경영진단모델의 계량 진단지표들이 평균 대비 실제 실적을 비교하고 있고, 비계량 진단지표들은 바람직한 중소 건설업체의 경영 가이드라인임을 고려한 것이다.

아래 <표 5-18>은 해석의 예시이다. 물론 진단 프로그램으로서 확장될 경우에는 이러한 진단 결과를 보다 상세히 구축하여 진단 결과에 대한 활용도를 높여야 할 것으로 판단된다.

<표 5-18> 최종 진단 결과에 대한 절대적 기준의 해석 예시

구분	해석 예시
매우 우수 (90점 이상)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 전반적인 프로세스와 성과가 모두 우수한 업체로 평가됨.</li> <li>- 현재의 시스템과 전략, 역량들을 지속적으로 유지하기 위한 체계적인 노력이 필요</li> </ul>
우수 (70점 이상~90점 미만)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 전반적인 프로세스와 성과가 만족할 만한 수준에 있음.</li> <li>- 프로세스 4개 영역 중 상대적으로 낮은 진단점수를 받은 영역에 대한 체계적인 개선 노력 필요</li> <li>- 안정적인 경영 성과를 확보할 수 있도록 하기 위해 경영 전반의 개선 노력 지속</li> </ul>
보통 (50점 이상~70점 미만)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 업계의 평균 수준의 경영 역량과 성과를 갖추고 있다고 평가됨.</li> <li>- 보다 우수한 경영 역량과 성과를 위해서는 프로세스 및 성과 전반에 대한 체계적인 개선 노력이 필요</li> <li>- 특히, 미흡한 영역 및 진단 항목에 대해서는 우선적으로 개선 방안을 마련, 시행 필요</li> </ul>
열악 (30점 이상~50점 미만)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 보통 이하의 경영 역량과 성과를 가지고 있다고 평가됨.</li> <li>- 단기적으로는 취약하게 평가된 진단 영역과 항목을 우선적으로 개선할 필요가 있음.</li> <li>- 중장기적으로는 본 모델에서 제시하는 모든 영역에서 체계적인 개선을 유도하기 위한 노력 필요</li> </ul>
매우 열악 (30점 미만)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 경영 전반의 경쟁력이 매우 취약하다고 평가됨.</li> <li>- 경영 전반에 대한 체계성 확보와 전략적인 역량 육성에 대한 종합적인 개선 노력이 시급함.</li> </ul>

전술한 바와 같이 종합적인 진단은 각각의 진단 영역의 로직 안에서 적절하게 해석하는 것이 바람직하다. 그러나 위에서 제시한 절대적인 기준 또한, 진단기업의 경영 전반에 대한 개선 의지를 유도하는 데 바람직하다고 할 수 있다.



## 1. 연구의 요약 및 의의

최근 건설경기 위축에 따라 건설업체의 경영 여건이 매우 악화된 상황이다. 특히, 건설경기의 영향을 크게 받고 경영 역량이 대형 업체들에 비해 상대적으로 떨어지는 중소 건설업체의 경영 여건은 더욱 악화되고 있다.

본 연구에서는 최근 변화하는 건설 경영 환경에 효과적으로 대응하기 위한 중소 건설업체의 경영 방향을 제시하고, 현재의 경쟁력 수준 진단을 위한 경영진단 모델을 제시하고자 하였다. 이를 위하여 다음과 같이 연구를 수행하였다.

첫째로, 먼저 기존 중소기업 및 건설업체에 대한 경영진단 모델들을 광범위하게 살펴 보았다. 이와 함께 현재 중소 건설업체들의 경영 실태에 대하여 정리하였고, 이를 바탕으로 경영 현안을 도출하였다. 이러한 과정을 통하여 중소 건설업체의 경영 진단에 있어 중요하게 고려해야 할 사항과 그 기본 방향을 도출하였다.

둘째로, 이렇게 도출된 중소 건설업체의 경영진단의 기본 방향에 맞추어 경영 진단의 시스템적인 접근법을 이용하여 건설업체의 경영진단 영역을 설정하고 각각의 진단 항목을 구성하였다. 진단 항목은 진단 영역을 광범위하게 진단할 수 있는 항목들로 구성하고자 하였다.

셋째로, 정의된 진단 영역과 진단 항목에 따라 진단 항목에 적합한 진단 지표들을 제시하였다. 이 과정에서 보다 정확한 경영 진단을 위하여 정성 및 정량 지표를 함께 구성하였다. 특히, 정성 지표들은 그 진단의 용이성을 위하여 각 응답 문항을 구체적으로 정의하였다.

넷째로, 진단하는 과정을 통하여 도출되는 결과와 그에 대한 해석을 제시하였는데, 종합적인 진단과 영역별 진단, 그리고 그 관계에 대한 해석 방법을 구체적으로 제시하고자 하였다. 가급적 진단 과정과 진단의 결과 해석 과정을 상세히 설명하고자 하였다.

본 연구는 다음과 같은 의의가 있다.

첫째, 중소 건설업체에 특화된 경영진단 모델을 개발하고자 했다는 데 의의가 있다. 지금까지 정부 정책적 필요성에 의해 중소기업 관련 경영진단 모델은 지속적으로 개발되어 왔고, 건설업체의 경쟁력 진단에 관한 연구들이 꾸준히 진행되어 왔으나, 중소 건설업체들에 대한 종합적인 경영 역량을 진단하는 모델은 아직까지 개발되지 못하고 있다는 점에서 본 연구는 그 방향성을 제시하고 있다고 하겠다.

둘째, 본 모델은 중소 건설업체의 경쟁력 향상을 위한 경영의 가이드라인의 성격을 가지고 있다. 본 연구에서 제시된 모델은 진단을 위한 목적으로 개발되었으나, 실제로 진단의 착안 사항들은 해당 경영 활동 영역의 바람직한 경영 표준이라고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서의 영역 및 항목, 진단 지표에 대한 정의와 착안 사항들은 중소 건설업체들에게 경영의 가이드라인으로서 제공될 수 있을 것으로 판단된다.

셋째, 건설시장의 환경 변화에 맞춘 중소 건설업체들의 경쟁력 제고를 위하여 경영 개선 노력에 대한 관심을 증대시키고 있다. 건설시장이 성숙기 시장으로 진입하게 됨에 따라 향후 중소 건설업체들은 경쟁력 있는 경영 관리 역량을 확보함으로써 변화하는 시장에 대처해야 한다. 따라서 본 경영진단 모델은 이러한 경영관리 역량 개선의 바람직한 방향을 제시하고 있는바, 중소 건설업체들의 관심을 증대시킬 수 있을 것으로 판단된다.

## 2. 연구의 활용 및 보완

본 연구에서 제시된 모델은 지속적인 보완이 필요하나, 중소 건설업체의 경영 활동 영역을 진단하기 위한 광범위한 세부 진단 지표들을 제시하였다는 점에서 다양한 활용이 가능할 것으로 판단된다.

건설업체에서는 본 경영진단 모델을 자사의 경쟁력에 대한 진단의 도구로써 활용할 수 있을 것으로 판단된다. 이 과정에서 자사의 규모나 주요 사업 영역에 따라서 진단 영역이나 항목, 지표들을 선별적으로 선택하여 진단할 수 있어 그 진단하고자 하는 목적

에 따라 다양하게 진단이 가능할 것으로 판단된다.

건설 관련 정부 부처 및 중소기업 관련 정부기관에서도 활용이 가능할 것으로 판단된다. 중소기업에 대한 지원은 국가의 경제 정책에 있어 매우 중요한 정책 수단이기 때문에 중소기업의 경쟁력 향상을 지원하는 정책은 지속적으로 마련되어야 한다. 그러한 차원에서 중소 건설업체들의 현 경영 상황에 대한 진단은 향후 정책 개발에 있어 중요한 시사점들을 제공할 것으로 예측된다.

이 밖에도 건설업체를 회원으로 갖고 있는 협·단체나 건설 관련 전문 금융기관, 그리고 기타 건설 이해 관계자들에게 중소 건설업체에 대한 지원 프로그램의 개발이나 실태 조사에 유용하게 활용될 수 있을 것으로 판단된다.

본 연구에서 제시한 중소 건설업체 경영진단 모델은 그 구축을 위한 방향성을 제시하였다고 하겠다. 따라서 실제로 활용하면서 지속적으로 보완할 필요가 있다. 먼저, 실제로 진단에 활용하는 과정에서 일관성이 결여되거나 중소 건설업체의 경영과 관계가 작은 진단 항목이나 지표들은 지속적으로 개선되어야 한다. 또한, 전체적인 모델의 신뢰성과 타당성을 검증하는 과정이 실제 활용 단계에서 지속적으로 이루어질 필요가 있다. 물론 경영진단 모델이 학술적 목적보다는 실용적 목적에 중점을 두고 있다고 해도, 경영진단 모델이 보다 정교해지기 위한 통계적 유의성 및 설명력의 보완은 지속해야 할 과제이다.

또한, 본 경영진단 모델이 중소 건설업체에 초점을 맞추고 개발하고자 하였으나, 타 업종과의 충분한 차별성에는 한계가 있었다. 따라서 건설산업의 특성을 반영한 진단 모델을 개발하는 연구가 지속적으로 이루어져야 할 것으로 판단된다. 중소 건설업체들이 가지는 중소기업적 특성과 건설업체로서의 특성, 그리고 중소 건설업체의 경영에 있어 핵심적인 이슈들이 보다 보강되어야 할 것이다.

## 참고문헌

- 강현정, “식스시그마 활동의 기업 자가진단에 관한 연구”, 성균관대학교 대학원, 석사학위 논문, 2005.
- 고호은, 박형근, “건설사업관리에서 형상관리에 대한 변경 프로세스 개선에 관한 연구”, 대한토목학회, 2009.
- 곽만순·신혁승, “한국기업진단의 성장요인”, 경영과 세무, pp.89-105 韓國稅制硏究會, 1995.
- 권오현, 「중소건설업체 경영 실태 분석 및 경쟁력 강화방안」, 한국건설산업연구원, 2012.
- 김기찬, “중소기업 건강성 평가와 R&D 기반의 글로벌 중소기업 만들기, 경제금융비서관실 대한상공회의소(2012).
- 김동호, 「기업컨설팅」, 글사랑, 2010.
- 김민형, “건설업체의 핵심 경쟁력 요소파악과 경쟁력 진단”, 한국건설산업연구원, 1998.
- 김승일, “기업진단을 통한 중소기업 경쟁력 강화방안”, 중소기업연구원, 2008.
- 김완수·김용구·한충희·김선국, “국내 중소건설업체 정보화수준 진단을 위한 지표개발”, 한국건설관리학회 2002년 학술대회 논문집, 2002.
- 김진만, “중소건설업체의 경쟁력 강화를 위한 업무 프로세스 경영 도입에 관한 연구”, 숭실대학교 대학원, 석사학위논문, 2009.
- 박대규, 「경영분석진단론」, 세학사, 2009.
- 박성규, “중소제조기업 경영진단 사례연구”, 산업경영연구. 제15호 pp.47-60, 2007.
- 박순규, “프로젝트 통합관리, 프로젝트 일정관리, 프로젝트 범위관리, 프로젝트 원가관리, 프로젝트 품질관리, 프로젝트 인적자원 관리, 프로젝트 의사소통관리, 프로젝트 위험관리, 프로젝트 조달 관리”, 대한전기협회, 2004.

- 박재현·백종건·김재준, “건설기업의 지식경영 수준 평가모델개발에 관한 연구”, 한국건설관리학회, 한국건설관리학회지 3(4) pp104-113, 2002.
- 신완선, 『말콤볼드리지 MB모델 워크북』, 2009.
- 신재정, 「경영성과분석과 기업진단」, 국민대학교출판부, 2001.
- 신종현 기업진단을 위한 신경영분석, Tax magazine. 제37권 제4호 통권434호(2013년 4월), pp.42-56.
- 양범준, “기업진단을 위한 효율적 신경영분석”, 회계와 세무, vol. 6 no. 4 pp.15-26, 대한세무협회, 2009.
- 이동훈·김선형·권기덕·김만기·김선국, “국내 건설기업 경영성과의 핵심 성과지표 도출에 관한 연구”, 한국건축시공학회, 한국건축시공학회지 제11권 제1호 통권 제45호, 2011.
- 이시다 히로시, 미세다 히로시(정경진 역), 「CSR이노베이션 : 기업구조의 진단과 혁신」, 오즈컨설팅그룹, 2007.
- 이성원, “기업경영진단에 관한 실무기법 : 종합관리부문 경영진단, 하”, 회계와 세무, pp.80-89, 대한세무협회, 2005.
- 이의동·이재욱·김한수, “건설기업의 녹색건설 경쟁력 요인에 관한 연구”, 한국건설관리학회, 한국건설관리학회지 제13권 제5호 (통권 제69호), 2012.
- 이중완, 「재무컨설팅 : 기업의 진단에서 처방까지」, 새로운 제안, 2003.
- 임순택, “기업경영진단의 이론과 실제”, 월간 경리, pp.105-108, 조세신보사, 1999.
- 장위상·유현열·박명준, 「기업진단과 경영혁신기법 : 기업의 당면과제 도출 및 경영개선 매뉴얼」, 새로운제안, 2001.
- 장현승 외, 국내기업의 경쟁력 및 업무역량 분석(해외플랜트사업을 중심으로), 건설관리학회논문집, 제9권 제4호, 2008.



- 전혜선, “중소기업의 노무관리진단 모형에 관한 연구”, 숭실대학교 대학원 석사학위논문, 1996.
- 최재휘·손효원·김선국, “건축 프로젝트의 경영성과지표 선정 연구”, 한국건축시공학회, 한국건축시공학회지 제11권 제1호 통권 제45호, 2011.
- 한국컨설팅협회, “한국형 중소기업 컨설팅 표준 모델(연재 2)”, ‘컨설팅트’, 2004.
- 한국경영·기술연구소, 「기업진단지도」, 미디어 성지, 1994-2002.
- 한국경영·기술컨설팅협회, 「중소기업 컨설팅 기본 모델」, 2003.
- 安田弘；大坂吉文；志賀公治, 「中小企業經營診斷の實務」關西生産性本部 TAC出版事業部, 2008.
- 日本中小企業廳, 「中小企業の經營指標」, 中小企業診斷協會, 1997.
- Alex, and Bennet, D., Organizational survival in the new world : the intelligent complex adaptive system, KMCI Press, 2009.
- EFQM, EFQM Transition Guide - How to upgrade to the EFQM Excellence Model, 2010.
- EFQM, An overview of the EFQM excellence model, 2012.
- Harold Kerzner; “Advanced Project Management : Best Practices on Implementation,” Wiley, 2006.

## Abstract

### A Study on Development of the Management Diagnosis Model for Small and Medium Construction Companies

This study developed a “Management Diagnosis Model for Small and Medium Construction Companies” based on both the current circumstances of construction industry and the management characteristics of small and medium construction companies. In addition, an efficiency measurement system and a diagnostic model were suggested for construction companies.

The diagnosis domains applied in this study includes ‘business administration and managerial performance’, ‘human resource and organizational management’, ‘competency of obtaining orders/sales & marketing’ and ‘competency of construction project management.’ These four diagnosis domains consist of 17 items described in the below table and 112 indexes

#### < Management Diagnosis Model Structure >

Business administration & Performance	Human resource & organizational management	Competency of orders / sales & marketing	Competency of construction project management
<ul style="list-style-type: none"><li>- Base of management</li><li>- Setting and Management of Management goal</li><li>- CEO</li><li>- Risk Management</li><li>- Management result</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Principles of Human Resource Management</li><li>- Activities of Human Resource Management</li><li>- Norm and administration of organization</li><li>- Activities of organizational innovation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Strategy of obtaining orders and Sales &amp; marketing</li><li>- Competency of cost estimation</li><li>- Activities of sales &amp; marketing</li><li>- Supporting activities of obtaining orders</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Plan of construction project</li><li>- Competency of procurement management</li><li>- Management of Construction technology &amp; quality control</li><li>- Management of construction site</li></ul>

The main features of this diagnosis model are as following:

First, the model aimed to diagnose management activities of small and medium construction companies. Therefore, this study considered essential characteristics of management and business environment.

Second, the model focused on suggesting desirable management directions that can be applied by small and medium construction companies. In addition, the indexes of this model can be used as management guidelines for management of small & medium construction companies.

Third, because the previous studies on management diagnosis did not show effective diagnosis models specialized for small and medium construction companies, this model designed by this research can play a key role in presenting key recommendations to develop a more precise diagnosis model in future.

○ 저자소개

김 영 덕([ydkim@cerik.re.kr](mailto:ydkim@cerik.re.kr))

서강대학교 일반대학원 경영학과 석사과정 졸업(경영학 석사)

건국대학교 일반대학원 경영학과 박사과정 졸업(경영학 박사)

前 신성건설(주) 인사부 인사담당

현 한국건설산업연구원 건설산업연구실 연구위원