

제165호 (2008. 7. 16)

- 경제 : 2008년 5월 주택 건설 사업 승인 실적 2만 5,999호
2008년 5월 국내 건설 수주 동향
 - 이슈 : EC화의 의의 및 Global EC화의 필요성
건설기업의 Global EC화 전략
 - 정책 : 턴키대안입찰 공동도급제한의 문제점과 향후 정책 과제
 - 경영 : 건설 환경 변화와 건설기업의 성과 관리
 - 정보 : 시장 규제가 기업가 정신 및 생산성에 미치는 영향
 - 논단 : 글로벌 인재와 해외 전문가
-

2008년 5월 주택 건설 사업 승인 실적 2만 5,999호

- 2008년 5월 중 주택 건설 사업 승인 실적은 2만 5,999호로 전월(3만 4,190호) 대비 24.0%가 감소하였으며, 전년 동기(3만 1,197호) 대비 16.7% 감소함.
- 수도권은 전월 대비 37.9%, 전년 동기 대비 14.2% 감소한 총 1만 3,082호가 사업 승인을 취득하였고, 지방은 전월 대비 1.5%, 전년 동기 대비 19.0% 감소
- 민간 부문은 전월보다 약 7,000호, 공공 부문은 약 1,500호가 각각 감소함.
- 규모별로는 최근 소형 평형 가격 상승 등의 영향으로 전월에 비해 40m² 미만이 증가
- 2008년 5월까지의 누적 실적은 11만 1,627호로 전년 동기(10만 210호) 대비 11.4% 증가
- 최근의 주택 건설 사업 승인 실적 감소는 미분양 증가 추이와 원자재 가격 상승에 따른 수익성 악화, 계절적 비수기 등에 따름.
- 2008년 주택 공급량인 50만 호에 도달하기 위해서는 최근의 경제 상황 개선과 공공의 역할이 중요할 것으로 판단됨.

〈주택 건설 사업 승인 실적 추이〉

(단위 : 호, %)

구분	2007. 5	2008. 4		2008. 5			
		주택 수	비중	주택 수	비중	전월비	동월비
계	31,197	34,190	100.0	25,999	100.0	-24.0	-16.7
서울	1,866	14,590	42.7	6,269	24.1	-57.0	236.0
부산	897	788	2.3	2,321	8.9	194.5	158.8
대구	575	1,543	4.5	57	0.2	-96.3	-90.1
인천	211	1,156	3.4	2,527	9.7	118.6	1,097.6
광주	2,071	111	0.3	-	-	-	-
대전	544	1,628	4.8	142	0.5	-91.3	-73.9
울산	244	391	1.1	612	2.4	56.5	150.8
수도권	15,245	21,076	61.6	13,082	50.3	-37.9	-14.2
지방	15,952	13,114	38.4	12,917	49.7	-1.5	-19.0
민간 부문	28,733	30,157	88.2	23,475	90.3	-22.2	-18.3
공공 부문	2,464	4,033	11.8	2,524	9.7	-37.4	2.4
40m ² 미만	934	2,330	6.8	3,260	12.5	39.9	249.0
40 ~ 60m ²	4,720	7,558	22.1	3,991	15.4	-47.2	-15.4
60 ~ 85m ²	10,472	14,789	43.3	9,753	37.5	-34.1	-6.9
85 ~ 135m ²	8,195	7,491	21.9	6,496	25.0	-13.3	-20.7
135m ² 초과	6,272	2,022	5.9	2,499	9.6	23.6	-60.2

자료 : 국토해양부.

엄근용(연구원·kyeom@cerik.re.kr)

2008년 5월 국내 건설 수주 동향

- 부동산구매계획 CSI는 2007년 말부터 지속 감소 추세 -

- 2008년 5월 국내 건설 수주는 지난 4월까지 부진하던 공공 토목 수주의 발주가 정상화됨에 따라 공공 부문이 전년 동월 대비 69.9% 증가하였고, 민간 부문도 전년 동월 대비 14.3% 증가함으로써 전체적으로 전년 동월 대비 29.8% 증가한 11조 3,893억원을 기록함.

최근 건설 수주 동향

(단위 : 십억원, 전년 동기비 %)

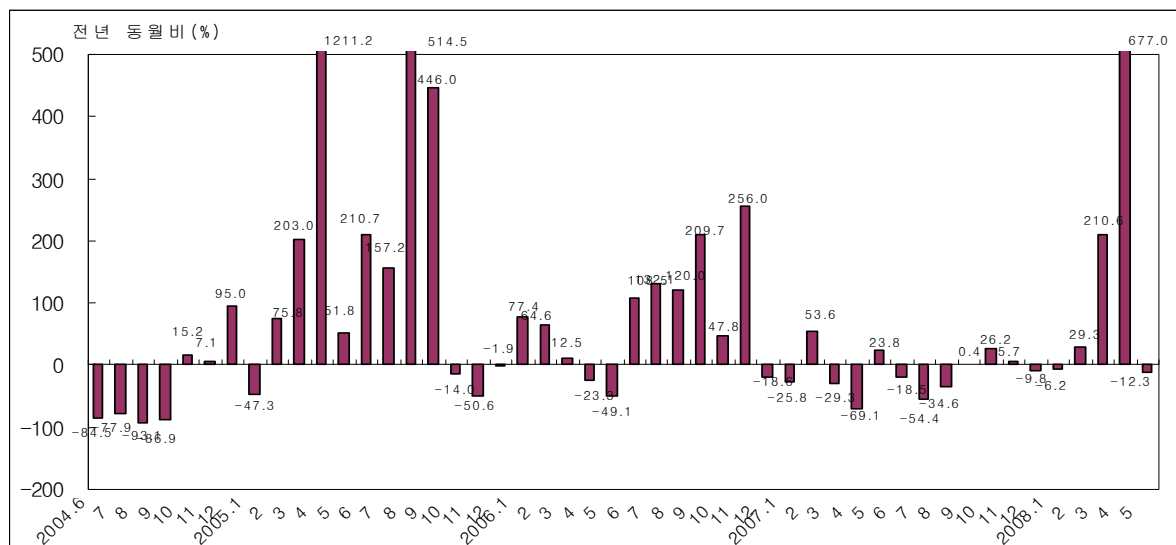
구 분	합계	발주처별						공종별			
		공공	토목	건축	민간	토목	건축	토목	건축	주택	비주택
2008년 5월	11,389.3	4,139.0	2,811.5	1,327.5	7,250.3	1,174.7	6,075.7	3,986.1	7,403.2	3,618.0	3,785.1
증감률	29.8	69.9	86.0	43.7	14.3	1.9	17.1	49.6	21.1	-6.9	70.1
2008 1~5월	44,376.5	14,816.1	7,970.1	6,845.9	29,560.5	3,769.6	25,790.8	11,739.8	32,636.8	19,714.9	12,921.9
증감률	4.4	24.7	-2.9	86.1	-3.4	-13.5	-1.7	-6.6	9.1	9.5	8.4

자료 : 대한건설협회.

- 공공 부문은 새정부의 출범으로 그동안 지연되었던 공공 토목공사의 발주가 다수 진행됨에 따라 전년 동월 대비 69.9% 증가하였으며, 올해 들어 가장 높은 수주액인 4조 1,390억원을 기록함.
 - 공공 토목 수주는 올해 들어 가장 큰 수주액인 2조 8,115억원을 기록함으로써 지난 4월 까지 이어진 감소세에서 벗어나 전년 동월 대비 86.0%가 증가하였는데 이는 4월까지 지연되던 공공 토목공사의 발주가 이뤄졌기 때문으로 판단됨.
 - 공공 건축 수주는 지난 4월 감소세(전년 동월 대비 2.9% 감소)를 보였던 주거용 건축 수주가 다시 증가세(전년 동월 대비 7% 증가)로 전환되고, 비주거용 건축 수주도 지난 4월의 증가세를 이어 전년 동월 대비 102.9% 상승함으로써 전년 동월 대비 43.7% 증가함.
- 민간 부문은 주거용 건축 수주의 부진(전년 동월 대비 17.1% 감소)에도 불구하고 비주거용 수주의 호조(전년 동월 대비 65.1%)로 인하여 전년 동월 대비 14.3% 증가한 7조 2,503억원을 기록함.
 - 민간 토목 수주는 지난 3월과 4월의 감소세에서 벗어나 전년 동기 대비 1.9% 증가한 1조 1,747억원을 기록해 양호한 모습을 보임.

- 민간 건축 수주는 주거용 건축 수주가 전년 동월 대비 17.1% 감소하여 지난 4월의 감소세(전년 동기 대비 -1.8% 기록)를 이어간 반면, 비주거용 건축 수주의 전년 동월 대비 증가율이 65.1%로 크게 증가하여 전체적으로 전년 동월 대비 14.3% 증가한 6조 757억원을 기록함.
- 국내 건설 수주의 1~5월 누계액은 5월 비주거용 건축 수주와 토목 수주의 호조(각각 전년 동월 대비 70.1%, 49.6% 증가)로 지난 4월까지의 감소세(1~4월 전년 동기 대비 2.1% 감소)를 벗어나 전년 동기 대비 4.4% 증가한 44조 3,765억원을 기록함.
- 한편, 2008년 5월 중 재건축·재개발 수주는 4월의 높은 증가세(전년 동월 대비 677.0%)를 이어가지 못하고 기저 효과의 영향으로 전년 동월 대비 12.3%가 감소한 1조 4,496억원을 기록함.
- 지난 4월 전년 동월비 223.8% 증가하여 8,453억원을 기록한 재건축 수주는 5월 전년 동월 대비 62.0% 감소한 680억원을 기록함.
- 한편, 재개발 수주는 올해 들어 처음으로 감소세(전년 동월비 6.3% 감소)를 기록하였으나, 작년 5월 재개발 수주액이 많은 데 따른 기저 효과의 영향이 작용한 결과이며, 수주액 자체는 지난 4월 1조 3,769억원보다 소폭 증가(전월 대비 0.3% 증가)한 1조 3,812억원을 기록함.

재건축재개발 수주 금액 증감률 추이



자료 : 한국건설산업연구원.

박철한(연구원:igata99@cerik.re.kr)

EC화의 의의 및 Global EC화의 필요성

- 국내에서는 EC화 전략이 1990년대 초반부터 본격적으로 추진되었으나 기업의 EC화 추진 목적이 뚜렷하지 못했고 잘못된 인식으로 인해 실질적인 EC화 전략을 제대로 수립하지 못한 실정이었음. 따라서, 기업의 EC화 의의를 살펴보고 급변하는 건설 환경에 대응하기 위해서는 Global EC화의 필요성을 재인식할 필요가 있음.

■ EC화의 의의

- EC란 단어는¹⁾ 미국 벡텔사가 1980대 후반 ‘Engineer Constructor’로 회사를 소개하면서 비롯되어 Engineering Constructor, Engineering Contractor, Engineering and Construction 등 다양한 형태로 표현되고 있음.
- 건설 상품을 생산해내는 구조적인 측면에서 설계(design) 및 엔지니어링(engineering)과 시공(construction or installation) 수행 능력을 동시에 갖춘 뜻으로, 설계 능력(engineering)과 시공 능력(construction)의 결합을 통해 이러한 문제점들을 보완하고 효율적인 건설문화를 이룩하는 데 그 목적이 있음.²⁾ EC의 범위 역시 사업 발굴에서부터 기획, 타당성 조사, 기본설계, 상세설계, 시공, 시운전, 유지보수에 이르기까지 사업의 생애 주기 전 과정의 업무를 대상으로 하고 있음.
- 건설기업의 EC화 추세는 결국 설계·엔지니어링과 시공 모두에게 책임이 단일화된 같은 조직 내에서 작업을 하게 되므로 원활한 상호 교류의 여건이 조성될 수 있고, 또한 의사 소통의 장애 요소를 제거할 수 있으며 관리의 효율성을 기할 수 있어 공기과 공사비 절감의 기회를 제공하게 됨.

■ EC 기업의 잘못된 인식

- 국내 기업들은 EC화를 위해서는 반드시 기업의 규모가 커야 하므로 종합건설회사만이 가능하다는 고정 관념을 가지고 있음. 하지만 EC화는 규모보다는 설계, 엔지니어링, 시공 등 생산 영역에서의 역할 분담 차원 또는 프로세스 관점으로 해석되어야 할 것임.
- 다시 말해 설계, 엔지니어링, 시공 인력을 모두 자체 내에 갖추고 있어 직접 수행하

1) Hasegawa, F. & Shimizu Group FS(1988), Built by Japan, New York, NY : John Wileys Sons, Inc., p. 128.

2) 유신영·안상경(1996), 「외국 건설업계의 EC화 현황과 최적화 건설 추진전략」, 건설산업연구원, 연구보고서, 제13호, pp. 21~23

는 경우도 있지만, 상시 보유로 인해 생산경쟁력이 떨어져 아웃소싱과 사업관리 등을 통해 생산 영역별 인력 운영을 신축적으로 운용하거나 계약을 통한 파트너십이나 컨소시엄을 통해 간접적으로 생산 역량을 확보하는 방식도 EC화라 할 수 있음.³⁾

- EC기업의 또 다른 잘못된 인식은 해외시장 진출을 위해서는 반드시 EC화가 전제되어야 한다는 것임. 하지만 상품별 또는 사업별 특성에 따른 발주 방식에 따라 EC화가 필요한지의 여부가 결정되는 것이지, 해외시장 진출을 위해서 충분조건은 될 수 없음.

■ 건설 환경의 변화와 글로벌 EC화의 필요성

- 시장의 글로벌화가 가속되면서 시장이 하나로 통합되고 있고 세계 건설시장에서는 프로세스 및 value chain의 통합이 요구됨. 한편, 직접시공이나 설계는 경쟁력이 떨어지고, 생산 기술력은 세계적으로 평준화되어 더 이상 차별성을 찾기 어려움. 또한, 글로벌 경제 속에서 건설산업은 고객의 수요에 맞게 스스로를 진화시키며 더 높은 이윤을 쫓아 빠르게 움직이는 무한경쟁체제를 갖추도록 변화하고 있음. 상호의존적인 국제자본시장의 출현 역시 건설금융에 유연성을 주어 건설업체가 다양한 금융조건을 제시할 수 있는 방법을 촉진시켜 건설산업의 글로벌화를 가속시키고 있음.
- 한편, 건축물들은 지속적인 인구 감소와 고령화, 정보화의 급진전으로 질적 성장 시대로 급변함에 따라 건설 수요의 고급화, 친환경화 등에 대한 요구가 증대하면서 첨단 기술과 건설이 융합되는 새로운 복합 시설물이 빠르게 등장하고 있음. 이에 따라 발주자의 원스톱 서비스 요구도 증가하고 있어 기업의 EC화 전략은 경쟁력 확보를 위한 필수 요소로 자리매김하고 있음.
- 그렇다면, ‘글로벌화와 EC화를 별개의 문제로만 생각할 수 있는가?’ 국내 건설산업은 글로벌화와 EC화를 별개의 문제로 볼 것이 아니라 통합적인 의미로 재해석하여 시장과 경쟁력 확대를 목표로 글로벌 EC화를 필수 과정으로 받아들여야 할 것임.
- 결론적으로 수주 산업인 건설산업은 고객의 수요에 따라 변화하지 않으면 안 되고 이를 받아들이기 위해서 건설기업들은 글로벌 EC화의 인식 전환과 함께 선택과 집중을 통한 역량 강화 전략을 수립하여야 할 것임.

장현승(연구위원, jang@cerik.re.kr)

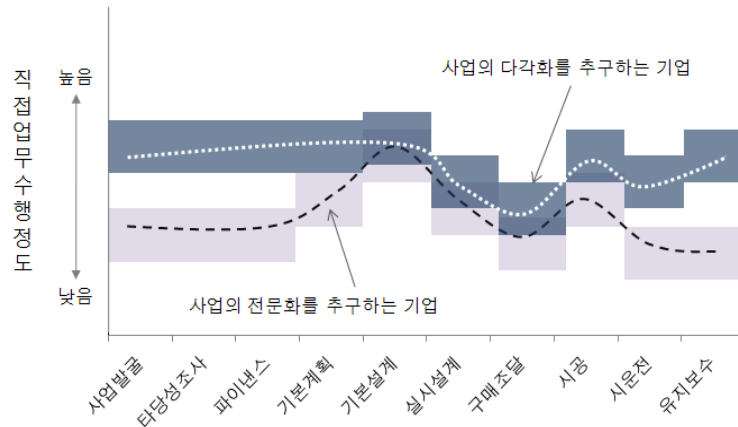
3) J. K. Yates, Global Engineering and Construction, John Wiley & Sons, Inc., 2007, p. 17

건설기업의 Global EC화 전략

- 일반적으로 EC화를 추진하는 국내 건설기업들은 국내외 시장에서 플랜트 사업 중심의 EPC 발주시장 선점에 목표를 두어 왔음. 그러다보니 건축 및 토목 상품의 부문별 특성의 차이들을 인지하면서도 EC화 추진을 상품별 특성보다는 공통 성격의 EC 역량 확보에 매진해 온 것이 사실임. 하지만, 세계 경제가 글로벌화 물결을 타면서 건설산업도 하나의 시장으로 통합되고 있고 건설공사가 고층화, 대형화, 복합화, 다양화 되는 등 이에 대응하기 위해 기업의 EC화도 전략적인 차별화로 접근할 필요가 있음.

■ 사업 특성에 따른 선택적 업무 기능 강화

- EC화 전략의 목적이 설계와 시공의 통합 관리를 통한 경쟁력 강화라면 건설업체들은 이를 달성하기 위해 각 기업은 사업의 특성에 따라 가지고 있는 역량은 무엇이고 직접 수행을 할 것인지, 필요에 따라 외주를 줄 것인지, 또는 프로세스 관리만 할 것인지를 고려해야 할 필요성이 큼. 사업 특성에 따른 선택적 업무 기능 강화를 위한 전략을 정리해보면 <그림 1>과 같이 나타낼 수 있음.



<그림 1> 사업 특성에 따른 선택적 강화 업무 기능

- 건설 상품의 다양화를 추구하는 기업들은 사업을 발굴하고 타당성 분석 후 자금 동원 계획까지 수립하는 사업 초기 계획(Front End Planning) 기능을 수행할 수 있는 전문성이 필요한 높은 역량을 강화해야 할 것임.
- 하지만 몇 가지 상품을 대상으로 전문화를 추구하는 기업들은 전문성이 강조되는 기본설계 및 엔지니어링 역량만을 강화하고 호환이 가능한 대부분의 역량은 관리 역량을 갖추어 아웃소싱과 프로세스 관리를 통해 해결하는 전략 선택이 유리함.

■ 상품별 EC화 전략 모델

- 미래 EC화 전략은 과거와는 달리 해외시장에서 건축과 토목의 개별 상품에서 신도시 개발이나 단지형 부동산 개발, 철도 건설 등 자금 동원과 프로그램 성격이 강한 복합다중시설이 많아지고 있어 설계이전 단계의 중요성이 커짐에 따라 EC화를 위한 통합관리 및 엔지니어링 범위가 넓어지고 있음. 따라서, 통상의 전략보다는 상품별로 차별화하여 추진해야 할 것임(<표 1> 참조).
- 특히, 건축 사업의 경우 최근 세계적으로 Green 건설 붐이 일면서 친환경적 자재 및 건물 가치 향상에 초점을 두는 등 기획 및 엔지니어링의 LEED(Leadership in Energy and Environmental Design) 개념이 강조되고 있어 이에 대한 준비가 필요할 것임.

〈표 1〉 기업의 상품별 EC화 전략 모델

PLC 업체 구분		사업 발굴	타당성 조사	파이 낸스	기본 계획	기본 설계	실시 설계	구매 조달	시공	시운전	유지 보수
현재 EC화 접근					○	●	●	○	●		
미래 Global EC화 전략 방향	건축 사업	○	●	●	● LEED	●	●	○	● CM		● OP
	토목 사업	○	●	●	● SE	●	●	●	● CM		● OP
	플랜트 사업	○	●	●	● FEED	●	●	●	● CM	●	● OP

주 : (필수 : ●, 선택 : ●, 고려 : ○)⁴⁾

- 토목 사업에서도 교통 설비 시스템 설계, 교통 설비의 성능과 기술 사양 확정, 그리고 시설물의 규모와 규격을 화정하는 시스템 엔지니어링(system engineering) 역량의 경쟁 지배 영향력이 증가 추세에 있음. 플랜트 사업 역시 플랜트 시스템 설계, 시스템별 성능과 규격 확정, 시스템별 주요 기자재 확정, 시스템별 설계와 기술 기준 규격 확정 등의 FEED(Front End Engineering and Design) 사전 설계가 강조되기 때문에 설계 이전의 역량 강화가 매우 필요할 것으로 판단됨.
- 현재의 건설 환경은 과거와 다른 시장 다변화 및 발주 패턴의 다양화를 가져오고 있으며 이러한 건설 문화의 변화는 결국 기업의 창조적인 경쟁력과 사업 발굴, 기획, 타당성 분석, 기초 설계 등의 소프트 엔지니어링 역량 강화를 필요로 하므로 기업 차원에서 Global EC화에 대한 재인식과 함께 차별화된 전략을 수립해야 할 것임.

장현승(연구위원, jang@cerik.re.kr)

4) LEED(Leadership in Energy and Environmental Design), FEED(Front End Engineering and Design), SE(System Engineering), CM(Construction Management), OP(Operation or Concessions)

턴키대안입찰 공동도급제한의 문제점과 향후 정책 과제

■ 경위

- 정부는 건설 부문 예산 10% 절감 달성을 위한 방안의 하나로 턴키대안입찰공사에 대해 대형 건설업체 간 공동 도급을 제한하는 조치를 강구함.
- 조달청은 ‘턴키대안입찰공사 특별유의서’를 개정하여 지난 6월 초부터 시행하고 있으며, 토지공사, 도로공사, 주택공사 등 여타의 공기업들도 이를 도입 적용하고 있는 추세임.
- 이 제도의 도입에 따른 문제점 여부에 대하여 검토함.

■ 턴키대안입찰공사의 특성 및 운용 실태

• 턴키대안공사의 입찰 리스크

- 건설업은 기본적으로 리스크가 대단히 큰 산업으로 사업의 성패는 리스크를 얼마나 잘 관리하는가에 달려 있음.
- 특히, 턴키대안입찰공사는 대다수가 1,000억원 이상으로 건설업체의 입장에서 입찰 참가에 수 십 억원 이상의 설계 비용과 기술적 검토 부담이 따르기 때문에 입찰 리스크가 대단히 큼.
- 턴키대안입찰에 참여할 수 있는 능력을 갖추고 리스크를 감내할 수 있는 건설업체는 제한적일 수밖에 없고 실제로 입찰에 참가하는 업체들의 경우 리스크를 줄이기 위해서 공동 도급의 필요성을 느끼게 됨.
- 대형 건설업체들의 턴키대안입찰공사 시장 점유 비율이 70%를 상회하여 수주 과점 현상이 나타나고 있고 이는 턴키대안입찰공사의 특성상 어느 정도 불가피한 측면이 있는 것도 사실임.
- 한편, 정부의 턴키대안입찰공사 설계 심의에 대한 투명성과 공정성을 제고하기 위한 노력과 지속적인 제도 개선에도 불구하고 공정성 논란이 완전히 해소되지 못하고 있다는 비판 제기됨.
- 이것이 턴키대안입찰시장에 진입을 원하는 건설업체들의 불만 사항이기도 함.

- 정부의 턴키대안입찰공사 가격 경쟁 유도
 - 정부는 턴키대안입찰공사의 낙찰자 결정 방식을 설계적합 최저가 방식과 종합평가 방식 및 확정가격 최상설계 방식으로 다양화함.
 - 정부는 낙찰자 결정 방식의 다양화와 함께 가격에 대한 평가 비중을 강화하여 가격 경쟁을 유도하는 정책을 펴고 있음.
 - 정부의 턴키대안입찰 공사에 대한 가격 경쟁 유도 정책은 턴키대안입찰시장에 진입을 원하는 건설업체들의 대형 건설업체들에 대한 시장 점유율 제고 도전으로 이어져 가격 경쟁이 본격화되고 있음.
 - 그 결과 최근 턴키대안입찰공사에서 공사 예산 대비 60%대의 낙찰사례까지 발생함.

■ 공동도급 제한의 법리적 문제점

- 조달청이 자체 규정인 턴키대안입찰공사 특별유의서를 개정하여 대형 건설업체 간 공동 도급을 제한하는 것은 상위 법령인 국가계약법령과 상치됨.
 - 「국가계약법」 제25조에 중앙관서의 장 또는 계약 담당 공무원은 공사 계약에 있어 필요하다고 인정할 때에는 공동 계약을 체결할 수 있도록 규정
 - 동법 시행령 제72조 2항은 계약의 목적 및 성질상 공동 계약에 의하는 것이 부적절하다고 인정되는 경우를 제외하고는 가능한 한 공동 도급에 의하여야 한다고 규정함으로써 공동 도급을 적극 권장
 - 기획재정부는 대형 건설업체들 간 공동수급체 구성을 제한하는 것은 국가계약법령에 부합하지 않을 뿐만 아니라 공동 계약의 취지에 맞지 않는다고 유권 해석하여 왔음.
- 입찰 참가는 계약 상대자인 건설업체의 기본적인 권익이므로 턴키대안입찰공사에 대형 건설업체 간 공동도급 제한이 꼭 필요하다면 국가계약법령상 명확한 근거를 신설하고 추진하는 것이 합당

■ 정부 및 대형 건설업체 입장 및 영향 분석

- 정부가 턴키대안입찰공사에 대형 건설업체 간 공동 도급을 제한하는 것은 입찰경쟁을 높이고 이를 통해 예산을 절감하기 위한 것임.

- 대형 건설업체의 입장에서는 대형 건설업체 간 공동 도급이 제한됨에 따라 선택할 수 있는 방법은 3가지로 생각해볼 수 있음.
 - ① 입찰 리스크가 커져도 이를 감수하고 종전보다 단독 입찰로 많이 참여하는 방법,
 - ② 입찰 리스크가 종전보다 커지지 않는 범위내에서 선별적으로 단독 입찰하는 방법,
 - ③ 다른 대형 건설업체와 공동도급 대신 여타 건설업체와 공동도급으로 참여하는 방법
- 하지만 최근의 상황은 국내 턴키대안입찰시장이 좁아지고 가격 경쟁이 격화되면서 대형 건설업체들조차 턴키대안공사 수주량이 규모의 경제가 되지 않아 어려움을 겪고 있음.
- 이러한 상황에서 대형 건설업체 간 공동도급 제한으로 여건이 악화되면 입찰 참가를 포기하거나 입찰참가 건수를 줄이면서 단독 입찰하는 방법을 선택할 가능성도 상당히 있어 보임.
- 대형 건설업체 이외의 여타 건설업체들은 대형 건설업체 간 공동도급 제한에 따른 반사적인 효과로 공동도급 기회가 증대되기를 기대
- 턴키대안입찰시장에서 대형 건설업체들의 단독 입찰이 증가하면 가격 경쟁은 더욱 격화되어 시장 여건이 악화될 것이기 때문에 대형 건설업체들과 공동 도급으로 참가하는 여타 건설업체들의 입찰 리스크가 더욱 늘어나게 될 것으로 예상

■ 향후 개선 방향

- 정부가 턴키대안입찰공사에 대한 가격 경쟁을 유도하는 정책을 펴면서 대형 건설업체 간 공동 도급까지 제한하는 것은 품질과 기술 경쟁이라는 턴키대안입찰제도의 취지가 훼손될 가능성이 큼.
- 현 상황에서 과연 정부가 의도하는 예산 절감 효과가 있을지, 대형 건설업체 이외 여타 건설업체들의 입찰참가 기회가 확대되는 긍정적인 효과를 발휘하게 될지는 제도 시행 경과를 보아야 할 것임.
- 앞으로는 턴키대안공사의 입찰 리스크를 현행보다 줄이고 설계심의 투명성을 더 높여 입찰 경쟁이 활성화되는 방향으로 정책과 제도를 집중 개선하는 것이 기술 경쟁과 예산 절감을 위해 보다 바람직할 것임.

백영권(연구위원-ykbaek@cerik.re.kr)

건설 환경 변화와 건설기업의 성과 관리

■ 건설 환경과 성과 관리의 이해

- 최근 건설업체들의 경영은 심각한 어려움에 처해 있으며, 유가와 원자재 가격의 폭등으로 인한 건설공사의 채산성 악화와 미분양에 따른 심각한 자금 압박에 시달리고 있음. 더욱이 침체된 주택부동산 경기와 좀처럼 진정 기미를 보이지 않고 있는 국제유가 등을 고려할 때 탈출구를 찾기로 쉽지 않은 상황으로 판단됨.
- 이러한 여건에 맞추어 건설기업들은 비상 경영에 돌입하고 있음. 건설 원가 및 비용의 절감에 초점을 맞춘 강도 높은 원가 관리, 자재 조달원의 다양화 및 프로세스 개선, 해외건설공사의 수주 확대 및 리스크 관리 강화 등을 추진하고 있음.
- 이러한 비상 경영 체계의 효과를 극대화하고, 이러한 경영 개선 노력들이 지속적으로 이루어지기 위해서는 재무, 생산(시공), 공사 관리, 수주 영업, 사업 전략 수립 등 경영 활동 전반에 대한 성과 관리 체계의 구축이 무엇보다 중요함.
 - 성과 관리란 기업이 처한 상황에 대한 분석과 이해를 통해 달성 가능한 목표를 수립하고 이익 극대화를 위한 조직 성과 및 구성원들의 공헌도 향상을 관리하는 체계임.
 - 성과 관리에 대한 일반적인 두 가지 오해가 있음. 첫째는 ‘계획 대비 실적’으로 이해하는 것으로, 계획을 실행했는가 여부만 따지는 것으로 생각하는 것임. 둘째는 재무 지표, 즉 수치적인 목표치의 달성 정도에 궁극적인 목표가 있다고 생각하는 것임.
 - 기업의 올바른 성과 관리는 이러한 계획 대비 실적의 달성, 재무지표들의 호전을 유도하는 관리 활동 외에 이러한 목표 달성을 가능하게 하고, 지속적으로 유지하도록 하는 기업 내부의 변화와 혁신의 분위기를 성숙시키고 궁극적으로 기업의 건전성과 효율성을 제고시키는 데 목적이 있음.⁵⁾

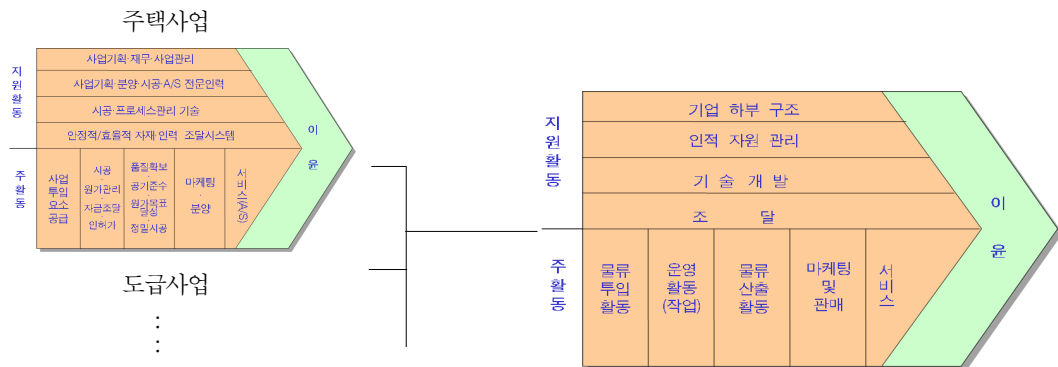
■ 성과 관리를 위한 전제 조건과 건설기업

- 건설기업의 성과 관리를 위해서는 건설기업이 생산하는 ‘가치(Value)’의 체계가 무엇인지, 이와 같은 가치, 그 중에서도 핵심적인 가치를 결정하는 요소가 무엇인지에 대

5) 1990년대 중반 이후 기업의 대표적인 성과 관리 시스템으로 확산되고 있는 ‘균형성과표(Balanced Scorecard)’의 개념은 재무적인 수치 성과뿐만 아니라 내부 프로세스, 학습과 성장, 고객의 관점에서 보다 균형 있는 성과의 관리를 지향하고 있음.

한 파악이 우선되어야 함.

- 가치 체계를 분석하는 데 있어서는 ‘가치사슬’분석⁶⁾이 대표적임. 특히, 건설기업의 경우, 효과적인 가치사슬을 통하여 기업의 경쟁 요인을 분석하기 위해서는 사업 단위의 가치사슬체계를 분석하고 통합하는 능력이 필요함.



〈그림〉 건설기업의 가치사슬

- 핵심적인 가치는 기업의 현재 상황과 직결되어 있음. 특히, 최근과 같이 유가 및 원자재 가격 상승, 경기 침체 심화 등 기업 스스로 외적 환경 변화의 요인에 대응한 자사에서 가능한 각 활동별 중요 성공 요인을 규명해야 함.

〈표〉 환경 변화에 맞춘 분야별 중요 성공 요인 발굴 예시

기획재무	·시장 상황 정보의 정확한 취득, 예측사업타당성 분석의 정확도 향상·재무 상황에 대한 실시간 파악 시스템/각 사업별 관리 체계화				
인적자원	·정밀한 사업타당성 분석 인력 확보·원만한 노사 관계 구축 ·사업-재무-시공관리인력 간 네트워크 강화				
기술	·실시간 사업관리시스템(PMS)의 정비·원가절감 관리기술 벤치마킹 및 도입				
조달	·자재 거래원의 다양화·안정적 원자재 확보 체계 정비·실시간 현장 자재 현황 관리·자재 가격에 대한 실시간 정보 확보 방안 마련				
	·자재의 효율적 수급 ·본사·현장 간 자재 조달	·원가/비용 절감 방안 수립, 실천 ·오시공/재시공의 철저한 관리 ·우수 현장 사례 전파	·공기 단축 및 준수 ·품질 확보 체계 구축 ·각 현장별 원가 목표 관리	·영업 인력 동기 부여 ·분양 계약 확대 방안 모색 ·영업 지원의 신속성 ·효과성 있는 홍보, 마케팅 집중 ·타사 벤치마킹	·고객 불만 해결의 신속성 확보
	물류 투입	운영 활동	물류 산출	마케팅 및 판매	서비스

- 다음 단계는 이러한 절차를 거쳐 확인된 사업 성공 요인들에 대하여 각 부문별로 구체적인 활동을 목표로 설정하는 것임.

6) ‘가치사슬분석’이란 것은 Michael E. Porter에 의해 주창된 것으로 기업의 활동을 본원적 활동과 지원활동으로 분류하고 이에 따른 경영활동의 부가가치 창출에 초점을 맞춘 것임.

- 이 단계에서 중요한 것은 기업에서 가능한 목표를 수립하는 것임. 타사에서 제시하는 혹은 일반적, 사회적으로 바람직한 목표를 그대로 기업에 적용하는 것은 그 기업의 진정한 성공 요인이라고 볼 수 없음. 특히, 기업 규모, 성장 단계, 경영 여건에 맞춘 목표를 설정하는 것이 무엇보다 중요함.

■ 건설기업 성과 관리 체계 구축 방향

- 이렇게 수립된 목표가 실제적으로 실천되고, 목표를 달성하기 위해서는 이를 관리하는 체계(시스템)가 필요함. 이를 ‘성과 관리 체계 혹은 시스템’이라고 함. 일반적으로 성과 관리 시스템하면 정보 기술을 바탕으로 한 복잡한 시스템으로 생각하나, 이는 앞의 절차를 거쳐 세워진 목표에 대한 다양한 방식(서면 보고, 교육 훈련 등)의 피드백 체계를 구축하는 것으로 이해해야 함.
- 이러한 차원에서 건설기업의 성과 관리 체계는 다음과 같은 요소들을 갖추어야 할 것으로 판단됨.
 - 첫째는 ‘운영의 효율성’에 초점을 맞춰야 함. 현장 혹은 시공상의 ‘원가비용 우위’라는 목표를 달성하기 위해 ‘통제’와 ‘보고 체계’를 강화하기보다는 시공상의 낭비적인 노력을 줄이고, 가능한 원가비용절감 기술을 채택하며, 직원들에게 이에 대한 동기를 부여하고, 우선적으로 시행할 핵심이 되는 활동들을 관리하는 것이 중요함.
 - 둘째는 ‘기업의 독특한 상황, 활동’에 초점을 맞추어야 함. ‘운영의 효율성’이 반드시 어려운 경영 환경에서 기업의 생존을 보장하는 것은 아님. 기업의 생존을 보장하기 위해 가장 필요한 것은 바로 우리 기업의 독특한 상황, 활동을 명확히 하는 것임. 우리 기업이 다른 건설기업과 다르게 수행할 수 있는 사업, 경영상 다른 활동들을 찾고 이를 실천할 때만이 현재의 어려운 환경을 극복할 수 있음. 성장하고 수익성이 높은 기업들은 자사의 특성이 발휘되는 영역에서 욕구나 다양성을 잘 충족시키는 공통점을 가지고 있음.
 - 셋째는 ‘지속적·일상적인 활동의 혁신과 변화’에 초점을 맞추어야 함. 건설기업들의 경영 여건이 환경에 쉽게 좌우되는 것은 바로 사업, 내부 활동들의 ‘지속적인’, ‘일상적인’ 혁신 혹은 변화가 이루어지지 못하기 때문임. 현재와는 거리가 먼 거창하고, 중장기적인 활동들을 나열하고 이를 관리하며, 평가하는 성과 관리 체계는 기업에는 아무런 도움이 되지 못함.

김영덕(기획팀장: ydkim@cerik.re.kr)

시장 규제가 기업가 정신 및 생산성에 미치는 영향

- 경쟁 제한적 규제가 심한 우리나라 건설업역제도의 개혁 절실함 시사 -

■ 경제 발전 관련 주요 사실

- OECD 회원국의 경제 성장과 관련한 다양한 연구들에서 보여주는 것은 다음과 같이 정리 가능⁷⁾
 - ① OECD 국가 간 1인당 GDP 수준에 큰 차이가 있는데, 주로 생산성 격차에 기인
 - ② 장기적으로 국가 간 생산성 격차는 축소되지 못하고 있음.
 - ③ 일부 국가는 성장을 하고 있으나 대부분의 EU 국가는 정체 상태 지속
 - ④ 생산성 향상은 정보통신기술(ICT)을 통해 이루어지는 경우가 많음.
 - ⑤ 혁신은 기업의 생산성을 증가시키는 모든 활동에 핵심 요소로 작용

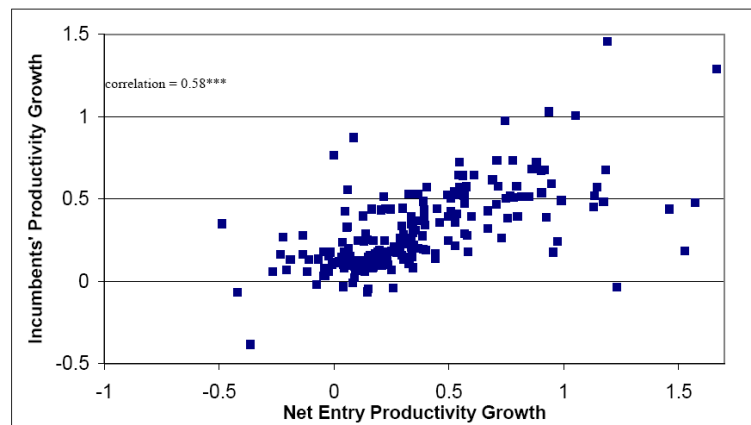
■ 기업 혁신 정책 과제

- 이를 바탕으로 신규 기업의 시장 진입이 기존 기업의 생산성에 미치는 영향과 혁신 관련 정부 정책 과제를 OECD 이코노미스트 Jean-Philippe Cotis가 논의 전개
 - 생산성 증가와 혁신을 제고하는 기업가적 활동을 장려하는 정책을 통해 궁극적으로 경제 성장을 이룰 수 있는지 여부
 - 혁신과 생산성 증가를 통한 경제 성장에는 ‘창조적 파괴’ 메커니즘이 중요한 기능을 수행할 수 있는지 여부

■ 신규 기업의 시장 진입

- OECD 각 국가와 산업별로 신규 기업의 시장 진입과 기존 기업의 생산성 증가 사이에 뚜렷한 정(+)의 상관 관계 존재
 - 신규 기업의 시장 진입은 시장 규모를 확대시키면서 기존 기업의 매출과 생산성 증가를 초래하는 것으로 분석됨.
 - 신규 기업의 시장 진입을 장려하는 정책은 시장 경쟁을 심화시켜 기존 기업에게 생산성 증가를 위한 기술 개발, 조직을 효율적으로 변경하도록 함.

7) Jean-Philippe Cotis, Entrepreneurship as an engine for growth: evidence and policy challenges, GEM Forum “Entrepreneurship : Setting the Development Agenda”, London, 2007. 1.



〈그림〉 신규 기업 시장 진입과 기존 기업의 생산성 향상의 상관 관계

주 : 각 점은 국가별 개별 산업을 표시

자료 : Bartelsman, E., J. Haltiwanger and S. Scarpetta, "Microeconomic Evidence of Creative Destruction in Industrial and Developing Countries", IZA Discussion Papers, No. 1374, 2004. 10.

■ 기업가 정신의 고양

- 경쟁 제한적 시장 규제가 큰 국가일수록 기업가 정신이 훼손되면서 생산성도 저하되는 양상을 보임.
 - 지난 10여 년 간 OECD 회원국 내 시장 규제와 평균 노동 생산성 증가 사이에는 역(-)의 관계가 존재하며 첨단 기술이 확산됨에 따라 규제의 기회 비용은 더 커짐.
 - 경쟁 제한적 시장 규제는 R&D 투자를 감소시키고 기업 혁신을 저해할 뿐만 아니라 특허 활동을 둔화시키는 요인으로 작용

■ 진입 규제·거래 규제 중심의 건설산업 분야 규제 개혁 절실

- 경제 성장 엔진으로서의 기업가 정신을 고양하기 위해서는 안정적 거시경제 환경 구축과 함께 개방적·경쟁적 제품 시장을 조성할 필요가 있음.
 - 이럴 경우 기업의 혁신과 역동성을 제고하며, 자원을 효율적으로 분배하고 기업 차원의 타성을 감소시키는 효과를 기대할 수 있음.
- 진입 규제, 거래 규제 등 각종 경쟁 제한적인 규제가 우리나라 전체 건설 관련 규제의 40%로 중심을 이루는 상황에서 이에 대한 근본적인 재검토가 절실함.

권오현(연구위원 · ohkwon@cerik.re.kr)

글로벌 인재와 해외 전문가

지난해 해외건설 수주액이 398억 달러를 돌파했다. 또 올 상반기 현재 259억 달러를 달성하면서 올해도 최고액을 갱신할 것이라는 낙관적 전망이다. 하지만 기업들은 해외시장 진출에 필요한 인력 부족을 호소하고 있다. 이는 우리만의 문제가 아닌 듯하다. 다보스포럼에서 제기된 화두는 작년에 이어 올해도 ‘글로벌 인재(global talent) 전쟁’일만큼 지구촌 전체가 글로벌 인재 확보에 허덕이고 있다.

2008년 2월 국내 CEO 대상의 한 조사에서 가장 크게 부각된 부분 역시 ‘우수인재의 부족(34.1%)’이었다. 그리고 기업이 성장을 지속하기 위해서 당장 해결해야 할 과제로는 ‘핵심인재 발굴(32.4%)’이 가장 높게 나타났다. 미국의 한 컨설팅전문기관의 조사에서는 글로벌 CEO들의 최대 관심사가 ‘글로벌 공통 문화 구축(49%)’인 것으로 나타났으며, 44%의 응답자는 ‘local 고객과 사업문화 이해’를 꼽았다. 국내 CEO와 글로벌 CEO간 공통적인 당면 과제는 역시 인재이다. 다만 글로벌 CEO들이 지역별 문화 이해에 좀더 중점을 두고 있다는 점에서 차이가 있을 뿐이다.

최근 미국 연구기관의 분석에서는 건설산업의 글로벌화는 필수적인 과정으로 조만간 미국 내에서 진행되는 건설투자사업의 최소 10% 이상이 미국 외 지역에서 수행될 것으로 전망하였다. 2007년 국내 업체들의 수주 총액 중 20% 이상은 해외시장을 통해 달성되었다. 국내 건설시장도 이미 글로벌화가 빠르게 진행되고 있다. 이제 시장의 글로벌화와 해외 전문가 사이의 상관 관계를 짚어볼 때이다.

정부는 해외건설시장 확대를 위해 해외전문가 양성을 위한 계획 수립 연구 용역을 발주했다. 업계와 협회·단체들은 해외 유경험자들을 공동으로 활용할 수 있는 ‘해외건설 전문가 풀(pool)제’ 운영을 주장하고 있다. 그런데 아직까지도 해외 전문가가 누구인지에 대한 정의가 아직 명확하지 않다. 해외건설시장 전담 인력인가? 아니면 언제 어느 건설시장이든 투입 가능한 인재를 의미하는 것인가? 해외 전문가와 글로벌 인재 사이에는 큰 차이가 있다. 우리에게 궁극적으로 필요한 인력은 해외시장을 전담하는 인력이 아니다. 국내와 해외시장 구분 없이 업무를 소화할 수 있는 역량을 갖춘 글로벌 인재가 필요한 것이다. 해외시장 전담 인력을 양성하는 것이 아닌, 글로벌 인재를 양성하기 위한 프로그램을 진행해야 할 것이다.

이복남(연구위원·bnlee@cerik.re.kr)