

# 건설기업도 BSC에 의한 전략 실행력 강화 필요

- 이해 부족이 실패의 주요인, 건설업 특유의 경영 관리 체계 통합하는 방법론 개발해야 -

급변하는 기업 경영 환경에서는 '전략의 실행력'이 가장 중요한 기업 경쟁력의 원천이라고 생각한다. 과거 투자 분석가를 대상으로 기업 평가시 가장 중요하게 고려되는 요소가 무엇인지 설문조사를 실시한 결과 전략의 실행력이 경영진의 신뢰성(2위), 전략 그 자체(3위)보다 더 중요한 항목으로 꼽혔다. 하지만, 미국 포춘지의 조사 결과에 따르면 효과적으로 수립된 전략 중에서 성공적으로 실행된 것은 10%도 채 안 되며, 더욱이 과거 실패한 기업을 분석해보면 그 원인은 잘못된 전략 그 자체보다는 대부분 잘못된 실행에 있었던 것으로 나타났다.

## 전략 실패의 가장 큰 요인은 '이해 부족'

Renaissance Solution Company가 분석한 내용을 보면 첫 번째 조직 구성원들 중 5% 미만이 전략을 이해하고 있으며, 둘째는 관리자의 25%만이 전략과 연계된 보상이 이루어지고 있다는 것이다. 셋째는 60%의 조직이 전략 실행을 위해 예산을 따로 편성하지 않고 있으며 마지막으로 85%의 경영층은 한 달에 한 시간 미만의 시간을 전략 논의에 사용하고 있는 것으로 나타났다.

특히 우리가 속해 있는 건설기업에서 전사 전략의 실행은 다른 산업보다 쉽지 않은 것 같다. 그 사유는 대부분의 건설회사들은 토목, 건축, 플랜트 사업을 적정한 규모로 동시에 수행하려 하며, 또한 건축사업 분야 내에서도 도급 아파트, 재건축·재개발 아파트, 오피스 빌딩, 공장용 건물, 공공 청사 등 다른 게임의 룰을 가진 다양한 상품을 수

행하다보니, 구성원들이 가지고 있는 전략 목표와 실행의 개념이 다르다는 데 있다. 이 말을 다시 한번 풀어보면(물론 비약 발전된 감이 없지는 않지만) 조직원 모두의 의지를 집약시켜 추구해야 할 기업 공통의 목표가 존재하지 않을 수 있다는 것이다.

## 전략 수행의 선결 조건

기업의 경영 성과 달성은 각 부문의 활동이 유기적으로 연계되어 전사의 경영 전략을 효과적으로 수행할 때 이루어진다. 그러나, 건설기업은 각 사업부 및 조직 간의 인과 관계에 대한 고려 없이 부문 최적화, 즉 전사 전략과 크게 연계되지 않는 조직 또는 자체의 목표 달성에 그 초점이 맞추어지는 경향이 클 수 있다는 것이다.

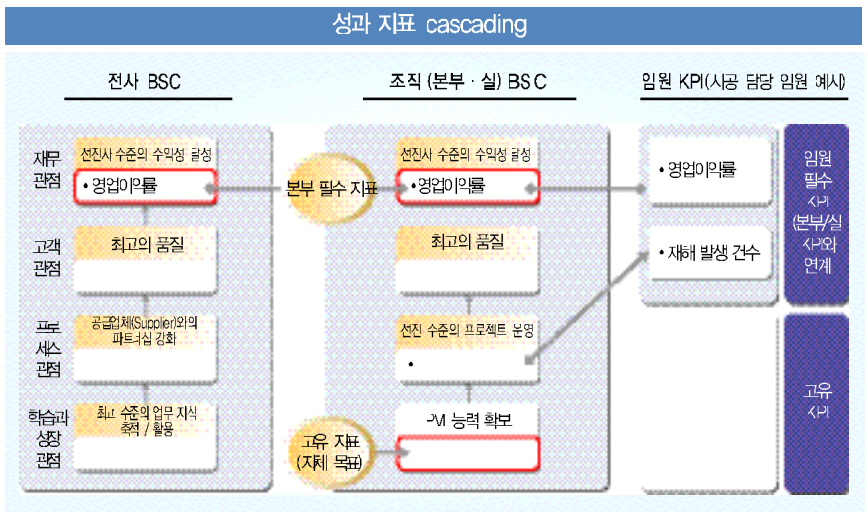
그 결과 조직에 있는 모두는 열심히 하지만, 헛수고 또는 쓸데없는 부산스러움이라고 표현할 수밖에 없는, 기업 입장에서

아무런 결과가 나오지 않는 불필요한 실행이 많아질 수밖에 없다.

## 건설업도 BSC에 의한 관리 체계 필요

이러한 사유에서 세계적인 초우량 기업들이 전략 실행력을 강화하기 위해 활용하는 BSC(Balanced Scorecard)에 의한 경영 성과 지표 관리 체계의 도입이 건설기업에서도 보다 적극적으로 필요하다.

BSC는 기업의 비전과 전략을 명확히 정의하는 것으로부터 출발하여 기업의 지속적인 성장을 위해 과거의 재무적 성과의 측정뿐만 아니라 미래의 재무적 성과를 이끌어내는 비재무적 지표를 관리함으로써 지속적인 기업 발전을 도모할 수 있다는 가정에 기반하는 경영 관리 툴이다. BSC에서는 재무 관점, 고객 관점, 내부 프로세스 관점, 학습 및 성장 관점의 4가지 균형적인 관점에서 전략 목표 및 성과 지표를 도출, 관리한다.



기업은 BSC를 통해 비전 달성에 필요한 핵심적 성과 요소에 기업의 유, 무형의 자산을 집중하여 성과를 극대화할 수 있다.

**조직화된 전략 실행으로 지속적 성과 기대**

포스코건설은 2004년 12월 창립 10주년을 맞아 수립한 장기 경영 전략에 대해 금년 2월부터 5월까지 3개월 동안 BSC 체계에 의한 전략 실행력 강화 체계를 수립하였다. 전략 실행력 강화 프로세스는 먼저 회사의 비전에서 출발하여 전사의 전략 방향을 검토하고, 이의 달성을 위한 각 사업부와 스태프의 전략 방향을 도출하고, 올바른 실행을 위한 최적의 성과 지표를 선정, 집중적으로 관리하고자 하는 프로세스이다. 즉 회사의 미션-비전-전사 전략-본부 실행 전략-성과 지표(KPI)-Action Plan-연도 사업 계획을 명확히 정렬시키는 작업이라고 할 수 있다.

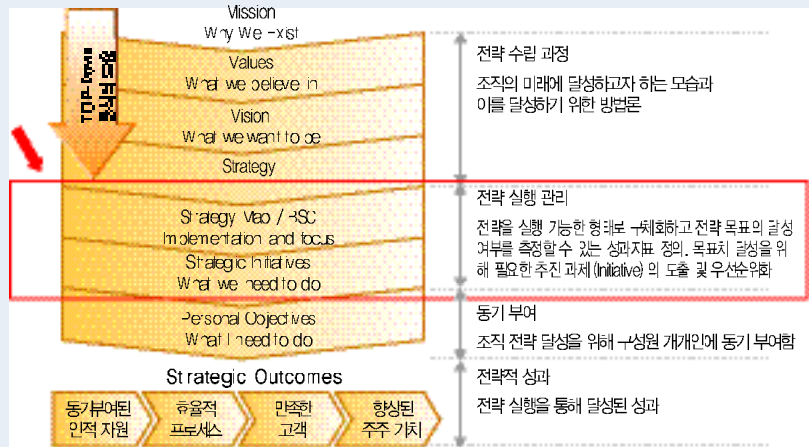
나아가 이렇게 구축한 실행력 강화 프로세스를 효율적으로 관리하기 위해 도출된 성과 지표는 조직 및 임원 성과 평가의 지표로 활용할 계획이다.

또한 보다 신속하고 효과적인 운영 및 관리 프로세스 구축을 위해 앞으로는 분기 또는 반기별로 회사의 전략과 예산 편성, 그리고 성과 평가 체계가 유기적으로 맞물려 돌아가는 체계로 발전시킬 계획이다. 이렇게 함으로써 급변하는 경영 환경 속에서도 전략이 올바른 역할로 자리매김할 수 있을 것이며, 그 결과 전략 실행력을 조직화함으로써 최고의 경영 성과가 일과성이 아닌 지속적으로 장기적으로 창출되는 초우량 기업으로 거듭나기를 기대하고 있는 것이다.

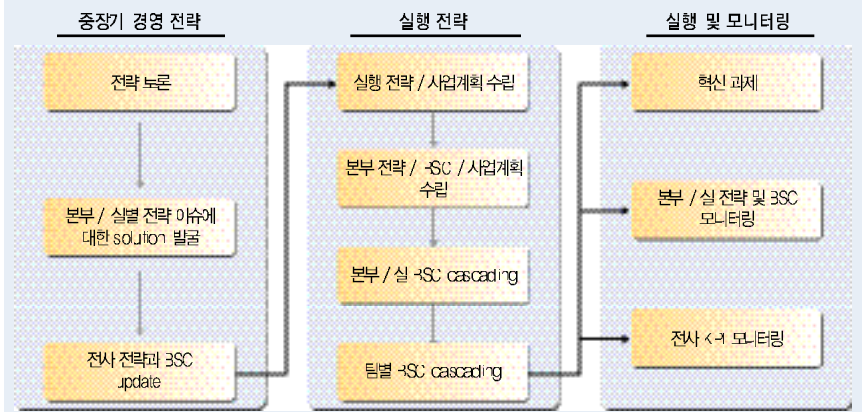
참고로 포스코건설의 성과 지표는 전사 10개 수준, 4개 본부에 48개, 9개 스태프에 62개의 성과 지표로 구성되어 있다. 성과 지표의 특성상 전사 전략에서부터 동일하게 cascading되는 공통 지표를 제외하면 회사의 성과 지표는 80개 수준이다.

마지막으로 기업을 전략적으로 경영할

**비전에서부터 Action Plan간의 연계**



**관리 프로세스**



수 있도록 하는 BSC 체계 역시 최고 경영진의 관심 부족, 전략과의 연계 부족, 관리 프로세스와의 연계 부족 등으로 인해 도입한 기업의 50%가 실패한 것으로 조사됐다. 이러한 장애 요인들은 주로 BSC를 단순히 성과 지표를 도출하는 체계로 제한적으로 이해하는데 기인한다. BSC를 단순히 성과 지표를 도출하는 체계로 이해하고 활용한다면 이러한 전략 실행 과정에서 나타나는 장애 요인들을 온전히 극복할 수 없고, 결국 BSC는 제대로 기능을 발휘할 수 없다.

**건설업 특수 문화 포괄하는 방법론 개발을**

BSC는 전략을 구체화하고 효과적으로

커뮤니케이션하여 조직의 변화 관리를 주도하는 도구로서 활용되었을 때 실질적인 성과 향상에 핵심 도구로서 기능을 발휘할 수 있다.

따라서, BSC를 통하여 보다 실질적인 성과를 얻으려 한다면, 보편적인 BSC의 개념 및 활용 방안에 대한 명확한 이해를 바탕으로, 건설기업만이 가지고 있는 특수한 문화 및 경영 관리 체계를 통합할 수 있는 방법



론을 지속적으로 개발, 발전시켜 나아가야 할 것이다. CJ

**김병곤**  
포스코건설 경영기획팀 차장