건설 사업 성과 관리 체계 구축의 성공 요인

- 7단계의 반복 시행으로 구성원의 역량을 기업 목표에 집중 -

건설 기업은 단위 사업의 성과 측정을 기반으로 한 성과관리 시스템을 통해 지식과 경험을 기반으로하는데이터베이스를구축함으로써경쟁력을높일수있다. 최근많은 기업들이 건설 사업의 성과 관리에 관심을 가지고있지만, 일부기업은성과관리를어디서부터 시작해야 하는지조차 모르고 있고, 일부기업은성과관리체계를제대로운용하고있는지에대한재확인이필요한것으로보인다.

건설사업의성과관리는①측정항목결정, ②관련 데이터 수집, ③수집된 자료로부터주요성과지표계산, ④결과보고, ⑤결과 분석, ⑥향상을 위한 조치, ⑦재측정 등 7단계를 반복적으로 시행함으로써 조직 내구성원들의역량을기업의목표에집중할 수 있다. 또한, 현재 수준을 제대로 측정해 달성하고자하는목표와의차이를확인함으로써 개선이 필요한 부분들을 도출해낼 수 있다.

그러나, 성과평가절차나결과를잘못이용할경우에는적잖은시간과비용을낭비할 수있다. 게다가너무많은측정지표들로인해성과평가가관료적일수있고, 너무복잡한측정지표및절차로인해이해하기어렵고관리하기어려울수있다. 취약한지표에만 집중하면 조직의 우선 순위를 혼동할 수 있고, 성과지표나절차에너무얽매이게되면사업의창의성을잃어버릴수도있다. 단조로움을극복하기위해관리자들이성과평가방법및절차를끊임없이새롭게해야한다는점도부담이다.

최근 많은 기업들이 건설사업의 성과 관리에 관심을 두고 있지만, 일부 기업들은 어디서부터 어떻게 성과 관리를 시작해야하는지조차모르고있는실정이다.

성과관리 체계의 구축 원리

건설 사업의 성과 관리가 제대로 가치를 발휘하기위해서는무엇보다도명확한원리에 입각해서 성과관리 체계를 구축해야 한다. 성과관리 체계를 성공적으로 구축하는 원리는다음과같다.

첫째, 중요한 것을 측정 · 관리하라. 기업의 비전을 달성하기 위한 중장기적 목표와 연계된주요성과지표설정이필요하다. 우수한 기업들은 그들이 어디를 향해 가고 있는지를명확히하며, 그중요한목적에대해서 달성 정도를 모니터링하기 위해 목적에 부합한 주요 성과 지표(key performance Indicator)설정한다. 우수한기업들은 너무 적은 수의 지표를 사용함으로써 목표를 구체적으로 달성할 수 없는 경우를 피할 뿐만 아니라 너무 많은 지표를 사용함으로써 사업의 목적을 흐리게 하지 않도록 노력한다. 무엇을 달성해야 할지를 모르는 조직은 처음부터많은것을측정 · 관리하려고하는 경향이있다.

둘째, 최대한간단하게시작하라. 많은기업들이너무성급하게많은것을측정 · 관리하고자 하는 경향이 있다. 성과관리 체계를 잘활용하는기업들은최대한간단한수준에서시작해서성과관리체계가진행됨에따라 천천히그범위와심도를넓혀간다. 고객만족은쉽고중요한시작점이될수있다. 주요지표를설정하는것은상대적으로쉬운작업이지만, 중요한것은주요지표를통해측정된사항으로부터파생되는필요한조치를감당할수있는능력을해당조직이가지고있느냐하는 것을 고려한 후 설정해야 한다는

것이다. 그리고측정가능하고관련데이터 수집이 가능한 주요 성과 지표를 설정해야 한다.

셋째, 성과 지표를 명확히 하라. 자료가 일관된 방식으로 수집될수 있도록 성과지표는 명확하게 정의되어야 하며 쉽게 이해되고사용가능해야한다. 성과지표는당초 원하던 정보를 정확히 제공해야하고, 성과의변화를민감히파악할수있어야하며, 현재의 성과를과거의성과나 다른사업의성과와비교가능해야한다. 성과지표는빈번히 측정됨으로써 사업 진행 상황의 파악에 도움을주어야하며, 빠른시간내에생산됨으로써자료로서의유용성이있어야한다.

넷째, 의사 소통을 효율적으로 하라. 즉, 데이터가모든것을나타낼수있도록해야 한다. 성과관리체계를활용하는주요 목적 중하나가조직내의인력은물론고객과의 의사 소통을원활히하기위함이다. 무엇이 중요하고, 목표가무엇이며, 현재조직이목표를 달성하기위해어떻게하고있다는것을 보여줄 수 있어야 한다. 이러한 면에서 효율적인 의사 소통은 필수적이며, 성과관리 체계상의 데이터가 해당 시점의 성과를 명확히나타낼수있어야한다. 일부우수한 기업에서는 그들의 성과를 내부 직원뿐만 아니라협력업체, 자재공급자, 외부고객과의공유를위해웹 기반의성과관리시스템을통해공유하고있다.

다섯째, 관료적으로되지 말라. 성과관리 체계를처음적용하는기업들이일반적으로 가지는두려움중의하나는성과관리체계를 유지하기 위해 너무 많은 인력과 시간이 필요하지않을까하는것이다. 그러나, 우수한 기업들은그들의성과관리체계가제대로운용되도록 시험 운영하는 데 많은 시간과 노력을쏟은후일단정착이되면전체적인체계에 있어서의 책임 소재는 명확히 하면서 최소한의인력으로성과관리체계를운영한다. 잘계획된성과관리체계는아주적은비용으로도효율적으로운영될수있다.

여섯째, 기술을적절히활용하라. 성과관리적용초기단계에서는널리보급되어있는 프로그램인 엑셀로도 충분히 운영할 수 있다. 하지만 우수한 기업들은성과관리 자료를기록, 분석, 보고하는공식적인시스템을 갖추고 있다. 그들은 데이터베이스, PC를기반으로하는프로그램, 혹은웹을기반으로하는시스템 등의진보된기술을 사용하여 성과관리 체계의 운영을 용이하게 하고조직내의빠른피드백을가능하게한다. 이러한 시스템을 통해 생산된 전문가 수준의 보고서는 보다 명확한 메시지를 전달할 수있다.

일곱째, 데이터를기반으로한의사결정자가 되라. 성과관리 체계 도입 후 조직의 성과를 측정해보면 대부분 자기 조직의 성과가 낮음에 당혹해 하면서 수집된 자료를 무시하려는등성과관리체계를부정하려는 경향이있다. 이러한단계를거친후성과관리 체계를 통해 수집 · 분석된 자료를 유용하게 활용하는단계에이르게 된다. 성과관리체계를통해주요지표를지속적으로관리한 우수한 기업들은 이러한 각성의 단계를빨리지나서성과관리체계를통해 수집되고 분석되는 자료를 의사 결정의 도구로 사용하며, 성과관리체계를 통해 분석된 그들의성과가그다지좋지않을경우, 그러한 도전을 받아들이고 성과를 향상시킬 수 있는적절한조치를취한다.

여덟째, 성과를 향상시키는 것은 데이터가아니라노력(action)을인식하라. 산업 평균 정도의 성과를 달성하는 것은 그다지 어렵지않다. 그러나, 산업의평균을뛰어넘는 성과를 달성하기 위해서는 통상적인 사고의 틀을 벗어나야한다. 우수한기업들은 상당히 도전적인 수준의 목표를 정하고 달성하고자 노력한다. 성과의 향상은 성과관리 체계에서 생성되는 데이터가 아니라 그 데이터 분석을 통해 발견된 미흡한 부분을 보완하고자 하는 노력을 통해 가능해질 수 있다.

아홉째, 공통목표를가지고일정기간동안전사적으로 공동 협력을통해 노력하라. 장기적이고지속적인향상을위해서는해당 조직뿐만아니라고객(혹은발주자), 협력업체, 자재 공급자와협력하는 노력이 필요하다. 우수한기업들은그들의고객, 협력업체와함께무엇을측정할것이며, 어느수준으로목표를정할것인지, 그리고어떻게측정할것인지에대해논의하는데 시간을아끼지않는다. 다소 수고스럽고 당장의 효과는 없을수있지만, 이러한절차를통해서성과관리체계에대한조직과관련된모든이해당사자들의 신뢰를 구축할 수 있고 효과적인결과를기대할수있다. 적대적인분위기속에서의 성과관리 체계는 조직 내 불일치와결과의왜곡으로나타날수있다.

마지막으로, 성과관리 결과를 성과 향상의도구로사용하라. 성과관리는사업계획 및추진을담당하는발주조직이향후유사한사업을추진할때사업내용이나사업추진방법을개선하는데도움이된다. 이렇게 성과 평가 결과가 발주자에 의해서 학습의 도구형태로활용되어야만성과관리체계의 성공가능성이 높아진다. 이러한성과평가 과정을 통해 실무자들은 사업의 목적이 무엇인지, 목적의달성 여부는 어떻게 파악할 것이며, 사업의 효과성을제고하기 위해 어떤 노력을 해야 하는지를 스스로 자문하는 문화가 조직 내에 형성된다. 즉, 성과 결과 자료를사업계획및추진방법의합리화를 위한개선도구로활용해야한다. 만약감사나 문책을 위한 도구로 활용하면 구성원의 참여를유도할수없으며, 결국성과관리체계 도입은 실패할 것이다.

장철기
한국건설산업연구원부연구위원
ckchang@cerik.re.kr