

중소 건설업체 경쟁력 제고를 위한 경영진단 모델 개발 방향

김영덕 | 한국건설산업연구원 연구위원
ydkim@cerik.re.kr

경영 진단이란

경영 진단이라 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 진단하는 것을 말한다.

이와 같은 정의에 따라 경영 진단의 대상은 기업 경영의 전반을 다루게 된다. 기업 경영 전반이란 경영 전략을 비롯하여 인사, 외주, 유통, 구매, 생산 등 기업의 제반 기능을 포함하고 있다. 또한, 경영 진단은 병원에서 의사가 환자를 진단하듯이 경영 컨설턴트 등 경영 진단 전문가가 수행하는 것이다.

경영 진단의 영역

일반적으로 경영 진단의 영역은 크게 네 가지로 구분된다.

첫째로 사업 매력도이다. 이는 현재의 사업 또는 가까운 미래에 진출할 사업에 대한 전반적인 매력도를 말한다. 이를 진단하기 위해서는 사업의 시장성, 즉 시장에서의 경쟁 강도와 수익성 등을 평가하게 된다.

둘째로 역량이다. 역량이란 시장에서 경쟁 우위를 창출할 수 있는 제반 기능들의 잠재력으로서 제반 기능, 즉 마케팅 및 영업부문, 생산부문 및 기술, 고객 만족 등의 역량을 진단한다.

셋째로 경영 시스템이다. 경영 시스템은 인력과 자금이 조달되고 투자, 운영, 관리되는 기업 내외부의

전반적인 메커니즘을 말한다. 따라서 기업 내부의 각종 절차, 규정 및 프로세스, 생산 및 마케팅 프로세스, 그리고 관리 및 운영 시스템 등이 진단의 영역이다.

넷째로, 최고 경영자(CEO) 영역으로서 이는 기업 경영에 대한 최고의 지휘 및 통제·관리하는 경영자의 경영 유형 및 역량을 말한다. 즉, 최고 경영자의 기업가 정신, 경영 관리에 대한 전반적 지식과 역량, 리더십 등이 진단에 포함된다.

건설업체의 경영 진단 모델

개발을 위한 사례 연구

지금까지 건설업체에 특화된 경영 진단 모델을 개발하려는 노력은 지속되어 왔으나, 실제로 이러한 결과

연구 노트

물들이 건설업체의 경영 진단 모델로 활용되는 데는 한계가 있었다.

먼저, 학술적인 측면에서 건설업체들의 경영 진단 모델 개발에 대한 연구들을 살펴보자. 김민형(1998년)은 「건설업체의 핵심 경쟁력 요소 파악과 경쟁력 진단」 보고서에서 선진 건설업체들의 경쟁 우위 요소에 대한 문헌 검토를 통해 건설업체의 경쟁력 요소를 사전적으로 탐색하여 영업/마케팅 능력, 공사 수행 능력, 구매/조달 능력, 전략 기획 능력, 최고 경영자 능력, 금융/리스크 부담 능력, 리스크 관리 능력 등 일곱 가지로 정의하였다.

장현승 외(2008) 연구에서는 해외 플랜트 사업에 초점을 맞추고 이에 대한 국내 기업들의 경쟁력 및 업무 역량에 대한 분석을 실시하였다. 이 연구에서는 Jung & Gibson(1999)의 연구에서 분류한 건설 업무 기능 및 세부 기능을 활용하였다.

최재휘 · 손효원 · 김선국(2011)은 건축 사업의 경영 성과 지표, 즉 핵심성과지표(KPI)를 제시하였는데, 이는 건축 사업을 수행하는 데 있어서의 상황적 요인과 특성을 반영하여 경영 성과를 평가하기 위한 지표이다.

박희대 · 한승현 · 김두연(2007)은 건설업체의 경영 전략 수립에 있어

서의 영향 요소를 기업역량, 실적 및 성과, 그리고, 시장적 요소 등으로 정의하고, 29개의 영향 인자의 도출과 이를 측정하기 위한 자료 및 정보의 원천을 제시하였다.

이 밖에도 이의동 외(2012), 「건설기업의 녹색 건설 경쟁력 요인에 관한 연구」, 박재현 외(2002), 「건설기업의 지식경영 수준 평가 모델 개발에 관한 연구」, 그리고 정대령 · 김재준(2005), 「국내 건설기업의 경쟁력 평가 요소에 관한 연구」 등이 건설업체의 경쟁력 요소와 경영 성과에 대한 진단을 제시한 연구들이라 할 수 있다.

이와 함께 실용적인 목적에서 건설업체의 경영을 진단하는 도구들이 사용되어 왔는데, 대표적인 것이 신용평가기관들로서 건설업체들의 신용등급 산정을 위하여 자체적인 건설업체 진단 도구들을 개발하여 왔다. 이들 각각의 신용평가기관들은 건설업 및 건설기업 경영의 특성, 특히 재무적 관점에서의 특성을 감안한 진단 도구를 사용하여 건설업체를 평가한다.

한편, 경영 컨설턴트로서 오랫동안 활동해 온 장위상 · 유현열 · 박명준(2001)은 경영 컨설팅 경험을 바탕으로 건설업종의 기업들에 대한 경영 진단 체크 리스트를 제시하였다.

중소 건설업체 경영 진단의 기본 방향

중소 건설업체의 실질적인 경영 진단을 위한 진단 항목을 규명을 위해서는 기본 원칙을 수립할 필요가 있다. 중소기업체들이 처한 현재의 경영 환경 및 경영 실태를 감안할 필요가 있기 때문이다.

본 글에서는 중소기업체의 경영 진단 영역을 설정하기 위한 기본 원칙으로 4가지를 설정하였다. 첫째로 경영 자원의 효율성, 둘째로 경영 및 기술에 대한 혁신성, 셋째로 경쟁력 있는 사업관리 역량, 그리고 넷째로 시장 변화에의 빠른 대응력 등이며, 이를 핵심 경영 진단으로 항목화할 필요가 있다.

중소 건설업체 경영 진단의 내용

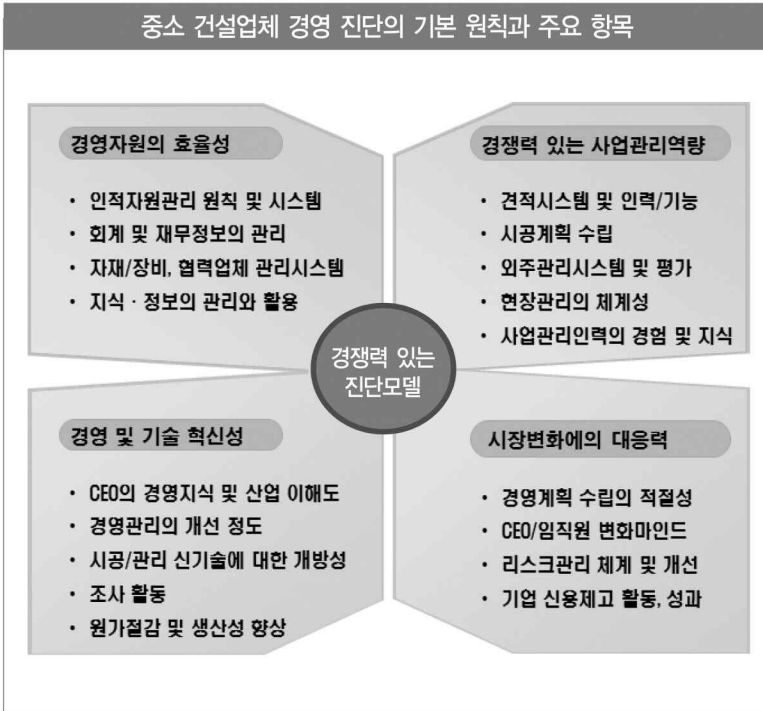
본 글에서는 앞에서 정의한 중소기업체 경영 진단의 기본 방향을 바탕으로 중소기업체 경영 진단 영역을 6개 영역, 즉 경영 시스템 · 전략, 공사 수행 역량, 내부 경영 프로세스, 수주 · 영업, 혁신성, 경영 성과 관리 등으로 구분하고자 한다.

경영 시스템 및 전략

본 연구에서 경영 시스템 및 영역은 다음의 네 가지 부문에 대한 진단으로서 정의된다. 첫째는 기업의 현황으로 창업 이래 전통, 어려운 경영

연구 노트

중소 건설업체 경영 진단의 기본 원칙과 주요 항목



환경의 극복 경험, 공사 종류 및 종업원 수 변동, 건설업체가 소속된 지역적인 환경(발주 동향 및 동종 업체 수 등) 등이다. 둘째는 경영 목표의 수립 및 관리로서 양적, 질적 경영 목표를 수립하고 이를 경영 과정에서 관리하고 있는지를 의미한다. 셋째로는 CEO 항목으로 CEO 및 최고 경영층의 리더십과 추진력, 경영자로서의 경력 및 산업에 대한 이해도 등이 주 평가 요소가 된다. 넷째로는 경영 비전 및 전략이다. 다섯째로는 발생 가능한 리스크에 대하여 충분히 인지하고 이에 대응하는 경영 관리상의 노력을 하고 있는지가 그 대

상이 된다.

내부 경영 프로세스

내부 경영 프로세스의 핵심인 조직, 인력 등 경영 자원의 효과적인 활용을 위한 제반 내부 정책 및 제도, 업무 처리 절차, 업무 관행 등을 통합하는 개념으로 정의한다. 첫째는 조직 관리로서 조직 구성에 대한 체계적 접근과 업무 관리가 이루어지고 있는지를 말한다. 둘째는 인적 자원 관리로서 인력을 중요한 경영 자원으로 인식하고, 인적 자원 관리의 전문성을 키우기 위해 노력하고 있는지를 진단한다. 셋째는 재무 관

리다. 수익성 및 채산성, 그리고 공사 원가 관리 등 이익 관리와 재무 상황에 대한 수시 점검, 자금 조달의 원천 및 조달 상황에 대한 검토 등 자금 조달 및 운용과 관련된 관리 시스템을 갖추고 있는지를 말한다.

수주·영업

건설산업은 수주 산업으로서 건설업체의 경영에 있어 지속적인 수주는 필수적인 요건이다. 첫째는 수주의 계획성이 한 영역이다. 수주의 목표를 합리적으로 설정하고, 수주 영업 활동의 방침을 수립하며 이를 실현하기 위한 전략을 수립, 실천해야 한다. 둘째로는 수주·영업 조직으로, 건설공사 수주의 전문성을 가진 수주 영업 조직 및 담당자를 갖추고 있어야 한다. 수주 정보를 신속히 확보하는 것도 중요하다. 셋째로는 수주 활동이다. 수주 활동이라 함은 실질적으로 공사를 수주하기 위해 필요한 제반 조건들을 갖추기 위해 지속적으로 관리하는 것을 포함하여, 새로운 수주 영역을 창출하고자 사업을 발굴하거나 새로운 시장에 참여하기 위한 노력들을 포함한다.

공사 수행력

건설업체의 수익성은 건설공사 시공 과정의 경쟁력, 즉 공사 수행력에

연구 노트

의하여 크게 좌우된다.

첫째는 공사 계획이다. 공사 계획은 공사를 수행하기 위하여 설계도 및 시방서에 의거하여 공사 목적의 시설물을 계약 기간 내에 계약액 내의 비용으로 시공하는 방법을 검토하고 이를 구체화하는 것이다. 둘째는 구매·조달 부문이다. 적기 준공을 위하여 가설재 활용, 시공에 필요한 자재 및 장비의 적시 조달 및 효율적 관리를 포함하며, 하도급업체의 선정 및 하도급업체 시공 관리 등이 포함된다. 셋째는 공사관리 부문이다. 본사와 현장 간 연락 체계를 갖추고 공사 상황에 대한 체계적인 파악이 가능하도록 해야 하며, 현장의 업무 분장 및 노무(안전) 등 현장 관리, 품질 확보를 위한 조직 및 기술 관리, 그리고 철저한 공사 원가 관리가 필요하다.

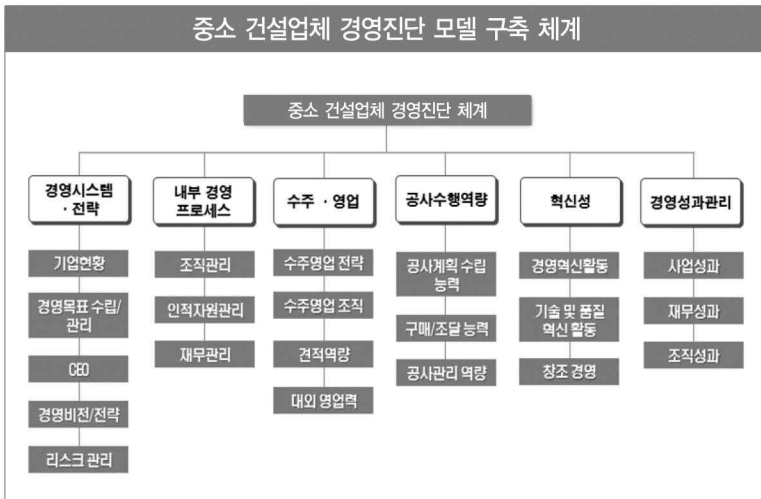
혁신성

현재의 경영 상황에 대한 진단에 그치지 않고, 향후 지속 가능한 발전이 가능한가에 초점을 맞춘 혁신성을 경영 진단 요소로 포함시키고자 한다. 첫째로 경영 혁신 활동이다. 경영 혁신을 기업의 중요한 목표로 설정하고 이러한 혁신 활동의 방향성과 세부 활동들을 임직원이 함께 공유해야 한다. 둘째로 기술 및 품질 혁신 활동이다. 다양한 건설산업 내 사업 분야에서 자사만의 시공 기술과 품질에 대한 경쟁력을 확보하는 것은 필수적인 요소라 하겠다. 셋째로 창조성 증대 활동이다. 피터 드러커는 현대 지식사회에서 기업이 성공하기 위해서는 조직 구성원의 한 사람 한 사람이 자신의 업무에 지적 호기심을 갖고 창조성을 최대한 발휘해야 한다고 하였다.

경영 성과 관리

경영 성과 영역은 사업, 재무, 기술 부문의 현황과 향후 환경에 대하여 평가한다.

첫째, 사업 성과는 사업 추진의 여건과 사업 추진 현황, 사업 추진 역량 등을 종합적으로 평가한다. 둘째는 재무 성과다. 실질적인 경영의 성과는 재무적인 성과 지표로 나타나게 되며, 중소기업체가 중요시해야 할 재무 성과 지표를 선택하고 이를 평가하는 요소로 고려해야 한다. 셋째로 조직 성과다. 조직 성과란, 직원들이 조직에 대하여 긍정적으로 인식하고 있는지, 회사의 발전을 위하여 직원 개개인들이 자신이 맡은 직무를 성실하게 수행하겠다는 생각을 가지고 있는지, 그리고 회사에 대한 애사심과 충성심을 가지고 있는지 등이 해당된다.



중소 건설업체 경영 진단의 활용 방향

본 글에서는 이러한 경영 진단 영역을 중소기업체에 특성화시켜 중소기업체들의 경쟁력을 진단하는데 필요한 경영 진단 영역을 정리하였다. 중소기업체들이 앞에서 제시한 경영 진단 영역에 대하여 이를 극대화하고자 하는 노력을 지속적으로 경주한다면 보다 경쟁력 있는 기업으로 자리하게 될 것이다. CERIK