

## 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 중소기업 건설업체에 특화된 경영진단 모델은 아직까지 개발되지 않고 있음. 따라서 본 연구에서는 먼저, 중소기업 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 중소기업 건설업체 경영진단 영역 및 주요 내용

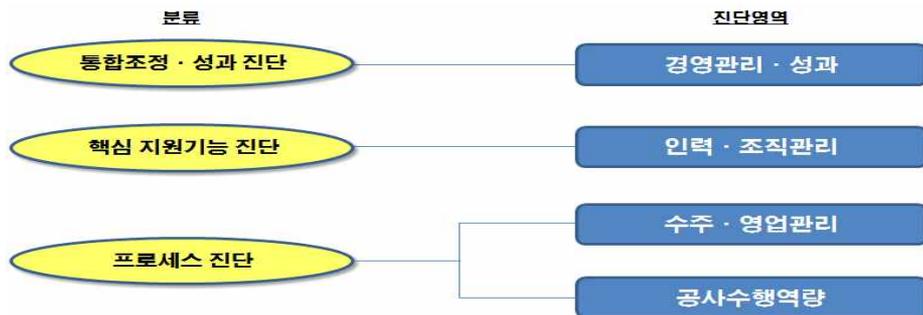
- 앞에서 살펴본 중소기업 및 중소기업 건설업체의 경영 실태 및 특성 등과 중소기업 및 건설업체 경영진단 모델에 대한 사례 연구를 바탕으로 경영진단의 기본 방향을 설정하였음.
  - 이론적인 측면에서 본 연구는 경영진단의 시스템적 접근 방법을 따름. 시스템적 접근의 동태적·정태적 접근법을 모두 고려하여 업무 프로세스와 경영 기능의 효율성에 대한 진단을 모두 포함하고자 하였음.
  
- 중소기업 건설업 경영진단의 기본 원칙을 다음과 같이 설정함.
  - 첫째로, 경영 자원의 효율성을 중점적으로 진단하고자
    - 인적자원 관리의 원칙 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 중소기업체가 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 중소기업체를 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.