

중소 건설업 경쟁력 제고를 위한 경영진단모델 개발

김영덕 | 한국건설산업연구원 연구위원
ydkim@cerik.re.kr

경영 진단의 개념 및 진단 영역

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 업체에 의뢰하여 기업 경영 전반에 대하여 진단받는 것을 말한다. 이에 따라서 경영 진단의 범위는 일반적으로 사업, 역량, 경영 시스템, 그리고 최고경영자, 즉 CEO 영역 등이 된다. 사업 영역은 현재의 사업 또는 가까운 미래에 진출할 사업에 대한 전반적인 사업 추진 역량 및 성과를 말한다. 역량이란 시장에서 경쟁 우위를 창출할 수 있는 제반 기능들의 잠재력, 즉 마케팅 및 영업부

문, 생산 부문 및 기술, 고객 만족 부문 등에서의 역량을 의미한다. 경영 시스템은 인력과 자금이 조달되고 투자, 운영, 관리되는 기업 내외부의 전반적인 메커니즘을 말한다. 최고경영자(CEO) 영역은 기업 경영에 대하여 최고로 지휘·통제·관리하는 경영자의 경영 유형 및 역량을 말한다.

중소기업 및 중소 건설업체 경영 진단

중소기업과 경영 진단

중소기업은 경영에 있어 타 기업과는 다른 특성이 존재하는바, 중소기업의 경영 진단에서는 그 특성을 고려할 필요가 있다.

첫째로, CEO의 역량이 매우 중요

한 진단 요소가 될 수 있다. 중소기업은 자본과 경영의 분리가 이루어지지 않으며, 경영도 1인 경영 체제로 경영 성과가 경영자 개인적 자질에 의해 크게 좌우된다.

둘째로, 대기업과 다른 중소기업만의 강점과 약점을 중요한 진단 요소로 다루어야 한다. 중소기업은 기동성·원가 의식·창의성·위험 부담감 및 강한 책임감 등의 강점이 있는데, 이러한 강점이 유지되고 있는지 평가가 필요하다.

셋째로, 중소기업의 경영 성장성에 대한 고려가 우선되어야 한다. 중소기업이라 하여 모두 일률적으로 약체 기업으로 볼 수는 없다. 따라서 기준을 명확히 설정하여 측정해야 하므로

연구 노트

〈그림 1〉 중소 건설업체 경영 진단의 기본 원칙과 주요 항목



성장성을 우선적으로 고려해야 한다. 넷째로, 시장 내에서의 경쟁 우위를 갖고 있는지에 초점을 맞추어야 한다. 중소기업의 활동 분야는 신규 진입이 용이하고 과당 경쟁이 있으므로 시장 내에서 중소기업으로서의 경쟁력을 갖추고 있는지 신중하게 고려해야 한다.

중소 건설업체와 경영 진단

중소 건설업체는 사업 구조 및 재무 등 각종 경영 성과가 대형 및 중견 건설업체와 다르기 때문에 다음과 같은 요소에 중점을 두고 경영 진단을 할 필요가 있다.

첫째로, 건설시장에서 기존 경쟁 우위 요소의 한계가 커지고 있으며, 이러한 경쟁 우위 요소들이 변화하고 있다. 둘째로, 공급자 시장에서 수요자 중심 시장으로 변화함에 따라 수요자들의 요구 및 필요에 부응하는

제반 경영 역량의 확보가 중요시되고 있다. 셋째로, 제한된 자원의 효율성을 극대화하기 위한 사업 창출력이 강력히 요구되고 있다.

따라서 중소기업의 경영 진단에 있어서는 다음과 같은 점을 고려해야 한다.

첫째로, 현재와 미래 건설시장의 환경 변화에 대응하는 역량을 갖추고 있는지를 중요하게 고려할 필요가 있다. 둘째로, 인력·재무·기술 및 품질 등 경영 자원의 확보와 유지, 활용에 있어 경쟁력을 갖추고 있는지를 중요하게 고려해야 한다. 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 있다. 넷째로, 수주·영업 및 공사 관리 등

건설업체의 핵심 기능과 경영 관리 및 경영 자원 관리 등 지원 기능간 유기적 연계성을 갖추고 있는지, 즉 각 기능간의 연계라는 관점에서 종합적인 진단이 이루어질 필요가 있다.

중소 건설업체 경영 진단

기본 방향

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

본 글에서는 중소기업의 경영 진단 영역을 설정하기 위한 기본 원칙으로 4가지를 설정하였다. 첫 번째는 경영 자원의 효율성이고, 두 번째는 경영 및 기술에 대한 혁신성이다. 세 번째는 경쟁력 있는 사업관리 역량이며, 네 번째 원칙은 시장 변화에 대한 빠른 대응력이다. 따라서, 이러한 내용들을 핵심 경영 진단으로 항목화할 필요가 있다.

경영 진단 영역 및 내용

이러한 중소기업의 경영 진단에 있어서의 기본 방향과 앞에서 살펴본 중소기업, 건설업체의 경영 진단에 있어서의 요소를 종합적으로 분

연구 노트

〈표 1〉 경영 관리 · 성과 진단 영역

영역	진단 항목	주요 진단 요소	
경영 관리 / 성과	경영 기반	- 기업 연혁 - 경영 방침 및 원칙의 준수 여부 - 기업의 출자 구조(타인자본/자기자본) - 국가 · 지역, 건설업 · 지역 건설업 체감경기	
	경영 목표 수립 및 관리	비전 및 전략	- 경영 비전 및 전략 수립 여부 - 경영 비전과 전략의 공유 정도
		경영 목표 관리	- 당해 연도의 양적, 질적 경영 목표의 수립 여부 - 월/분기 단위로 경영 목표 점검 및 개선
	최고 경영자(CEO)	- 건설산업 종사 경력 - 건설산업에 대한 CEO의 이해도 - 경영자의 경영 마인드 및 철학	
	리스크 관리	- 리스크에 대한 조직적 대응 체계(전담 인력/조직 등) - 사업 리스크 사전 분석 활동 - 사업 · 현장에 대한 상시 점검 및 개선 활동	
	경영 성과	재무 성과/관리	- 수익성 - 자본/자본 운용 효율성 - 자금 계획의 작성 및 관리 - 회계관리의 전문성 확보 및 이행
사업 성과		- 지역별 사업 다각화 - 공종별 사업 다각화 - 신규 사업 진출 실적 - 생산성 : 부가가치 생산성, 공사 원가율 등 - 매출액 증감 추이 - 기성 성과	

〈표 2〉 인력 · 조직 관리 진단 영역

영역	진단 항목	주요 진단 요소	
인력/ 조직 관리	인적 자원 관리 원칙	- 인적 자원 관리의 원칙 수립 - 인적 자원 관리의 원칙에 대한 임직원 공유 - 인적 자원 관리 관련 제 규정 및 절차 보유 정도	
	인적 자원 관리 활동	- 교육훈련제도 - 임금 체계와 임금제도 - 복리후생제도 - 분사 및 현장의 근무 환경(사무 환경/안전)	
	조직 규범 / 관리	규범	- 조직 운영 규범 정비 정도 - 조직 규범의 준수 정도
		구조	- 규모에 맞는 조직 구조의 적절성 - 책임과 권한의 명확화 - 관리자 선임 체계 : 선임 및 관리 - 커뮤니케이션 활성화 유도
	조직 혁신 활동	- 업무의 절차서 및 매뉴얼화 정도 - 고유의 업무 처리 방식 개발 - 업무의 정보화 정도 - 비효율적인 경영 요소의 진단 및 개선 - 임직원의 학습 유도 정도	

석해보면, 다음과 같이 영역을 구성할 수 있다.

첫째로 '경영관리 및 성과' 영역이란 중소 건설업체가 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 위험의

대응 체계를 말한다.

둘째로 '인력 · 조직 관리' 영역이란 중소 건설업체를 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 인적 자원 관리 실행 과정과 그 성과를 말한다. 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 의미한다.

셋째로 '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 측면 뿐만 아니라 수주 관련 정보의 원활한 취득을 위한 정보 수집 체계 및 활동, 기업의 신용도 관리 및 기업의 대외 이미지 제고를 위한 모든 활동들을 포함한다.

넷째로 '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 포함한다. 이에 따라 공사 계획,

연구 노트

〈표 3〉 수주·영업 진단 영역

영역	진단 항목	주요 진단 내용
수주·영업	수주·영업 전략	수주 계획성 - 분기 및 연 단위, 중기 단위 수주 계획 수립 여부 - 기업 규모에 맞는 수주 목표(대상/금액)의 설정 - 발주처별 / 공종별 차별화된 수주 전략 수립, 시행
		전문성 확보 - 수주·영업 전문 인력 및 조직 체계 - 수주 의사결정 체계성
	견적 역량	- 견적 조직/인력의 전문성 - 견적 정보 관리 - 견적의 평균 기대 이익률 - 견적에 소요되는 시간/질 - 1인당 견적 물량
	영업 활동	정보 수집 활동 - 시장 수요 조사(공종별, 지역별, 주요 발주처별) - 경쟁 업체의 수주 동향 파악 - 수주 정보 관리 체계
영업 활동 - 최근 3년 간 수주 실적 추이 - 주요 발주처 관리 - 신용 등급 - 수주 성과 분석		
수주 지원 활동	- 기업 홍보 활동 - 지역사회 공헌 활동 - 입찰 경쟁 요소의 전략적 관리(기술 인력, 시공 실적 등) - 동종 기업과의 전략적 제휴 활동 정도	

〈표 4〉 공사 수행력 진단 영역

영역	진단 항목	주요 진단 내용
공사 수행력	공사 계획	- 공사 계획 수립 원칙 유무 - 공사 계획의 검토 체계 - 공사 계획 대비 실행 준수 관리 - 공사관리 조직의 업무 분장 명확화 - 실행 예산 편성의 원칙과 절차
	구매·조달 능력	자재장비 관리 - 가설재 관리 : 재고, 가동 수량, 품질 - 자재/장비 조달의 적절성 : 조달 방법, 검수 절차, 조달처 - 보유 장비/기계 관리 : 감가상각, 장부 관리, 책임자 지정
		외주 관리 - 외주 관리의 전문성 : 담당자 및 책임자 - 외주 업체 선정의 체계성 - 외주 업체 평균 협력 기간 - 외주 업체에 대한 지원 : 자금 및 경영 지도 - 외주 업체 관리 성과 : 외주 업체 시공의 질, 장기 협력 관계 등
	기술·품질 관리	품질 관리 - 품질관리 원칙 및 절차 구비 - 절차서 등 품질관리 매뉴얼화 정도 - ISO 9000 등 품질인증 시스템 운영 여부
		기술 관리 - 장·단기 기술개발 계획 수립 여부 - 기술개발 투자비 - 신기술 활용 건수 - 경력 기술 인력 보유 현황
	공사 관리	공정 관리 - 공정관리 체계 : 공정관리협의체 운영 등 - 주기적인 점검 활동 - 공정 지연에 대한 사전 대응 체계 - 공정관리 전문성 강화 : 전문가 양성 등
현장 관리 - 현장 노무관리 원칙 및 정책 수립 - 안전관리비 비중 - 재해율 - 현장 일반경비 지출 비중 - 발주처-외주 업체-현장 간 의사소통 체계		

구매 조달 관리, 공사 관리 및 현장 관리 부문 등도 진단 대상이다. **중소 건설업체 경영진단모델 개발** 위와 같은 내용을 통하여 정의된

중소 건설업체 경영진단모델의 전체적인 진단 영역과 항목은 〈그림 2〉와 같다.

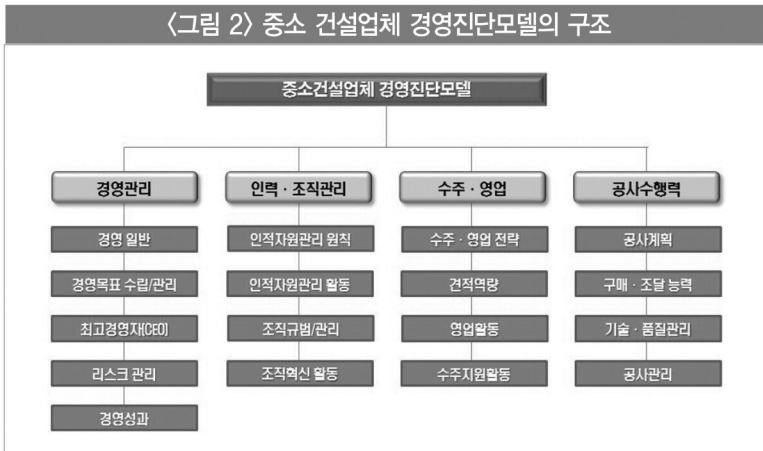
이상과 같은 경영진단모델의 진단 결과는 영역별 결과와 종합 진단 결과로 도출하는 것이 바람직하다. 영역별 진단 결과는 경영 관리/성과, 인력·조직 관리, 수주·영업, 공사 수행 역량 등 4개 진단 영역별로 하부의 진단 항목들에 대한 계량화된 평가 점수로 나타나게 된다. 이를 통해 항목간의 상대적인 비교 분석을 제시함으로써 개선이 필요한 요인이 어디인지 파악할 수 있도록 한다. 종합 진단 결과는 두 가지 결과물로 도출되는데, 먼저 4개 영역의 진단 결과를 비교 분석한 결과를 보여줌으로써 해당 중소기업 경영 활동에 있어 부족한 부분이 무엇이며, 타 영역과 비교한 상대적인 달성 정도를 제시해준다. 종합 진단은 전반적인 경영의 경쟁력 정도를 의미한다. 종합 진단시 진단 영역별 비중은 〈표 5〉와 같다. 이는 전문가 인터뷰 및 기존 경영진단모델이 제시하는 평가 비중을 고려하였다.

중소 건설업체 경영진단모델의 활용

먼저, 진단 영역별로 구축된 진단 항목들의 선별적인 활용을 고려할 필요가 있다. 본 모델의 진단 항목들은

연구 노트

〈그림 2〉 중소 건설업체 경영진단모델의 구조



〈표 5〉 진단 영역별 평가 비중

범주	영역	평가 비중	평가 점수(100점 만점)
통합 조정·성과	경영 관리 및 성과	20%	20점
핵심 지원 기능	인력·조직 관리	20%	20점
프로세스	수주·영업 관리	30%	30점
	공사 수행 역량	30%	30점

해당 영역의 전반적인 경영활동들을 모두 포함하고 있기 때문에 자사에

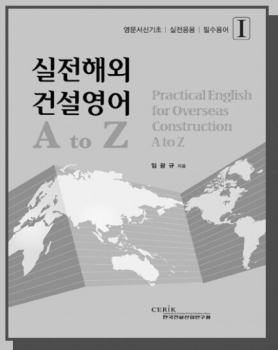
불필요한 항목들은 제외하고 평가하는 것이 바람직하다. 또한, 중소 건설

업체에 초점을 맞추고 개발되었으나, 건설업체의 전반적인 경영 활동을 포괄하고 있어 일반 및 전문 등 업종과 대형, 중소 등 규모와 상관없이 자사의 경영 활동에 대한 전반적인 진단 도구로서도 활용이 가능하다.

아울러 활용 목적이나 활용 기관에 따라서 적절히 추가적인 진단 영역과 진단 항목들을 구성하여 진단하는 것도 좋은 활용 방안이라 판단된다. 본 모델의 진단 영역이나 항목들과 진단 결과의 절대적인 기준은 존재하지 않기 때문에 향후 경영에 중점을 두어야 할 과제들을 도출하는 데 활용하는 것이 바람직하다. 건설 관련 협회·단체나 정부에서는 사업이나 정책을 발굴하기 위한 정책 참고 자료로 활용하는 것이 바람직하다. CERIK

도·서·안·내

실전해외건설영어 / 임광규 지음 · 한국건설산업연구원 펴냄



한국건설산업연구원은 국내 건설기업의 글로벌 건설 인력 양성을 통한 국제 건설시장 진출과 프로젝트 수행 능력 향상을 위해 총 5권의 「실전해외건설영어」 출간을 기획하고 이 중 제1권을 발간하였다.

「실전해외건설영어」는 영문 서신 작성의 기초부터 해외건설 현장에서 사용되던 400여 건의 영문 서신 사례를 편집, 주석을 달았다.