

건설산업 성과측정 기법 적용에 대한 연구

A Study of the Application for performance measurement on Domestic Construction Industry

신 용 일* 김 한 수**
Shin, Yong-Il Kim, Han-Soo

요 약

어느 특정 기업이나 조직의 생산활동이 건설하게 수행되고 있는가를 평가하는 것에는 여러 가지 방법이 있을 수 있으나 가장 포괄적인 것으로 '성과(Performance)'를 들 수 있다. 성과측정은 그 자체만을 놓고 볼 때, 불완전한 요소를 많이 가지고 있다는 비판을 받기도 하지만, 이를 통해 기업은 스스로 문제를 진단하고 개선하려는 노력을 할 수 있으므로 기업경영의 목적을 달성하기 위해 반드시 필요한 수단이라 할 수 있다. 측정할 수 없는 것은 관리할 수도 없고 개선할 수도 없다는 사실을 인식해야 한다. 본 논문은 성과측정 기법이 활발히 수행되고 있는 외국 건설산업의 성과측정 기법과 그 항목을 알아보고, 국내 건설사업에 성과측정을 도입할 때 고려해야 할 항목 및 국내 도입시의 문제점과 한계점에 대해서 알아보고자 하는 것이다. 본 논문으로 국내 건설산업 및 프로젝트에서 활용되어질 수 있는 성과측정 기법이 도입되고 개발되는데 일조 하고자 한다.

키워드: 성과측정, 성과관리, 성과측정 기법,

1. 서 론

1.1 연구의 배경 및 목적

'측정할 수 없는 것은 관리할 수 없다.'는 말처럼 성과측정의 중요성을 잘 나타내 주는 말도 없다.¹⁾ 1990년대 국내·외 경영환경의 변화는 시장의 개방화와 고객 수요의 다양화, 그리고 정보화로 대변될 수 있다. 1980년대까지만 하더라도 경쟁환경에서 성공하기 위해서는 어디에서(where), 누구와(who), 무엇을(what) 경쟁하느냐가 결정적으로 중요하였다.

그러나 1990년대에 들어서면서 WTO체제가 출범하고, 치열한 경쟁이 가속화되면서 예측하지 못하였던 방향에서 경쟁자가 등장하게 되었다. 이에 따라 도처에서 출몰한 경쟁자와 어떻게(how) 경쟁할 것인가가 중요하게 되었다. 경쟁자와의 경쟁에서 승리하고 또 기하급수적으로 높아지는 고객들의 요구수준을 만족시키는 것이 성공의 주요 관건이 되었다.

위와 같은 경영환경의 변화는 건설산업에도 일어나고 있기 때문에 각 건설업체들이 고객의 요구수준을 만족시키고 경쟁에서 승리하려면 자사의 과거, 현재의 위치를

인식하고 미래에 대한 목적을 명확히 하여야 할 것이다.²⁾

본 연구의 목적은 건설산업의 성과측정기법 유형과 주요 측정항목을 해외사례를 中心으로 고찰하고 공통되는 기법과 항목들을 도출하며 그 항목들을 국내 건설산업 성과측정기법으로 도입할 때 발생할 수 있는 문제점 및 한계점을 도출하는데 있다.

1.2 연구의 범위 및 방법

본 연구는 현재 건설산업 성과측정이 활발히 적용되고 있는 영국과 호주를 대상으로 문헌조사, 인터넷을 통한 관련 정보 수집 및 분석을 통해 수행되었다. 건설산업에서 사용되는 성과측정기법의 종류에 대하여 영국의 KPI(Key Performance Indicators), 호주의 Contractor Performance Report에 대한 문헌 및 인터넷 조사를 통하여 측정대상과 성과를 구체적으로 측정할 수 있는 항목에 대하여 조사 및 비교하였다.

2. 성과측정에 대한 이론적 고찰

2.1 성과측정의 개념

* 학생회원, 세종대학교 건축공학과 석사과정
** 종신회원 세종대학교 건축공학과 교수, 공학박사
1) 피터 드러커 의 지음, 현대경제연구원 옮김, "성과측정"

2) 한만중, "통합성과지표에 의한 전략적 성과측정시스템 연구", 한국생산성본부, 1997

성과측정은 거시적인 관점에서 건설회사의 과거 정책 결정에 대한 사후 검토이자 그러한 측정을 통하여 미래의 정책결정에 도움을 줄 수 있는 방향을 정립하기 위한 것이다.

미시적인 관점에서는 수행된 프로젝트에 대한 핵심평가요소에 대해 중점적인 검토를 하고 여기에서 뛰어난 실적을 올린 다른 건설회사의 프로젝트와 자사의 프로젝트를 상세하게 비교함으로써 자사프로젝트의 성과를 개선하는데 활용할 수 있는 매우 효과적인 도구이다

오늘날 많은 건설회사들이 건설의 개방화와 건설산업 경기의 불황으로 인해 국내 건설업체들끼리만 경쟁을 하는 것이 아니라 외국의 건설업체들과도 경쟁을 해야 한다. 이러한 경영환경의 변화에 따라 회사가 발전하기 위해서는 무엇보다도 객관적이고 공정한 성과측정이 가능하도록 성과측정시스템이 완비되어야 한다. 즉, 각 부문의 활동이나 업적을 가장 잘 나타낼 수 있는 측정제도가 확립되어야 한다.

2.2 성과측정의 목적

건설산업에 대한 회사의 수행과 프로젝트에 대한 전반적인 성과를 측정 하고자 하는 것이 성과측정의 목적이다. 이러한 측정은 벤치마킹을 하기 위한 목적으로 사용될 수 있고 사업을 건설하게 이끌고 나가기 위한 건설회사의 주요한 구성요소로 활용될 수 있다.

이러한 성과측정의 목적은 우선 단기적으로는 건설회사의 경영자 및 조직 구성원에 대해 합리적이고 객관적인 평가를 수행하여 수익성이나 생산성을 향상시키고 기존 업무를 개선시킬 수 있는 점이다.

나아가 장기적으로는 개인목표와 회사의 목표를 적절히 조화시켜 개인의 성취욕과 삶의 질을 향상시키고, 조직의 활성화를 통하여 사회적 공헌도를 높일 수 있으며, 결국에는 건설사업의 국제경쟁력을 향상시킬 수 있게 된다.

다시 말해 경쟁원리를 도입하여 조직의 경영능률을 향상시키기 위한 목적이 바로 측정의 근본적인 목적인 것이다.³⁾

3. 해외 성과측정기법

3.1 영국건설의 성과측정기법

■ KPI(Key Performance Indicators)⁴⁾

1998년 John Egan의 "Rethinking Construction" 보고서는 공공 발주자와 산업계가 함께 영국건설산업의 효율

3) 한만중, "통합성과지표에 의한 전략적 성과측정시스템 연구", 한국생산성본부, 1997, pp. 4-9

4) Construction Industry Key Performance Indicators Product Delivery and Company Performance, Department of Trade and Industry, 2001

성과 효과성을 개선시키고자 하여 만들어졌다.

Egan 보고서에서 제안하고 있는 다양한 내용 중 핵심 권고 사항은 5-4-7 전략으로 압축될 수 있다. 이것은 5개의 Drivers for Change, 4개의 Improving the Project Process, 그리고 7개의 Targets for Improvement으로 구성되어 있다. 그 중에 하나가 건설산업의 개선목표와 수행에 대한 성과를 측정하자는 것이다.

그 후 CIB(Construction Industry Board)⁵⁾는 산업의 양적인 발전에 매우 민감하게 반응하였다. 건설산업에서의 적지 않은 일련의 사건들이 정확한 데이터를 실제 작업에 적용해야 하지만 그동안 정확하지 않은 데이터를 이용했다. CIB와 Building Magazine Publish는 건설의 생산과정중간과 생산과정의 완성단계에서 고객의 만족변화를 확인하는 조사 결과를 발표했다. 조사 결과에서 1995년 이래 전체적으로 10%정도 향상을 가져왔다는 것을 확인했다.

결국 업체들이 대부분 생각하고있는 방향의 사업과 고객의 만족 등을 위해 건설산업을 재인식(Rethinking)하게 되었으며 이에 따른 표준적인 KPI를 마련해야만 했다.

이에 CIB는 1998년에 indicators의 초기 틀을 만들었고 전반적인 건설산업 데이터를 수집하고 DTLR(Department for Transport Local Government Regions)⁶⁾, CBPP(Construction Best Practice Programme)⁷⁾등 여러 관련기관들과 함께 작업하여 KPI를 공동으로 발표하였다.

정부기관과 건설산업의 여러 참여자가 공동으로 작업하여 만들어낸 KPI의 주요 목적은 첫째, 모든 건설 활동을 수행하기 위한 명확한 작업의 범위를 정보로서 제공한다. 각각의 지침들은 지시된 평균성과와 함께 건설산업에서 현재 수행되고 있는 성과의 범위를 나타내며, 이것은 1년을 주기로 하여 레포트가 발표되고 산업성과에 대한 경향과 변화를 확인하는 것을 가능하게 한다. 둘째, 모든 형태의 회사들과 고객, 계약자, 컨설턴트, 공급자가 그들이 현재 작업을 어떻게 수행하고 있는지 검토하는 것을 가능하게 한다. 셋째, 건설회사와 그들의 고객들이 성과를 판단하고 진보하기 위한 귀중한 자료가 된다. 넷째, KPI는 또한 "Rethinking Construction" 보고서의 Construction Task Force에 기초하여 건설산업의 목표

5) John Egan의 "Rethinking Construction" 보고서의 영향을 받아 건설혁신운동을 발주자 및 건설산업계의 공감대를 형성하며 일관성 있게 추진하기 위해 1995년에 발족된 건설산업위원회

6) DTLR(Department for Transport, Local Government and the Regions)은 건설부·환경부의 성격을 지니고 있던 DOE(Department of the Environment)의 후신으로 1997년 교통부와 합병되어 DETR(Department of the Environment, Transport and the Regions)로 재편되었다가 2001년 6월, 영국 총선 이후 정부 조직 개편으로 인하여 지금의 DTLR이 되었다.

7) 1998년 11월에 발족된 Construction Best Practice Program (CBPP)은 Egan Report를 계기로 추진되기 시작한 Best Practice를 통한 건설혁신운동과 관련된 각종정보, 지침서, 보고서, 성공사례, 관련 회사정보 등을 제공하는 Web 기반의 지식정보시스템(knowledge pool)이다.

설정을 위한 방법을 알려준다. 다섯째, KPI의 결과에서 나온 목표치는 벤치마킹을 하는데 활용할 수 있다.

다음의 표1에서는 건설산업에 대한 KPI의 여러 사용분야와 항목을 보여준다.

표1. KPI의 사용 분야

분야	관리조직	항목
건설	CBPP	공공주택 신축(New-build Housing(public))
		민간주택 신축(New-build Housing(private))
		공공의 비주택 신축(New-build Non Housing(public))
		개인의 비주택 신축(New-build Non Housing(private))
		기반 시설(Infrastructure)
		개보수 등(Repair, Maintenance, and Refurbishment)
Building Services(M&E Contractors)		BSRIA
건설컨설팅		Association of Consulting Engineers

성과를 측정하기 위하여 프로젝트 생애를 기초로 한 투자 시점(Commit to Invest), 시공 시점(Commit to Construction), 사용할 수 있는 시점(Available for Use, End of Defect Liability Period), 사업종료시점(End of lifetime of project)과 같은 5가지의 기점을 설정했고 3가지의 레벨을 두어 측정항목을 분류하였다. 3가지의 레벨은 Headline indicator, Operational indicator, Diagnostic indicator이다.

첫째, Headline indicator는 회사의 전반적인 상태(rude state of health)를 측정하는 것이고 둘째, Operational indicator는 회사활동의 특정한 면을 창출하고 경영활동의 향상을 위한 특정 분야를 측정하는 것이다. 마지막으로 셋째, Diagnostic indicator는 Headline indicator와 Operational indicator에서 변화가 일어나는 이유와 향상시키기 위한 분야를 분석하는 것이 왜 유용한지에 대한 정보를 제공한다.

KPI는 프로젝트의 성과에 관계되는 생산품에 대한 고객만족(Client Satisfaction), 건설 생산과정(Process)에 대한 고객만족, 단점, 코스트에 대한 예측가능성, 공기에 대한 예측가능성, 실제 비용(actual cost), 실제 공기(actual time)와 같은 7가지 지침(indicators)과 수익성, 생산성, 안전성과 같은 회사(company)성과에 관한 세 가지 측정 지침을 설정하였다. KPI의 성과측정을 위한 주요 측정항목으로는 시공비용(Construction Cost), 시공공기(Construction Time), 예상비용(Predictability-cost), 예상 공기(Predictability-time), 결함(Defects), 생산품에 대한

고객만족, 서비스에 대한 고객만족, 안전성, 수익성, 생산성을 들 수 있다.

KPI는 건설산업의 평균측정 데이터를 1년을 주기로 하여 발표하고 각각의 건설회사는 자신의 프로젝트를 측정하여 산업평균과 비교하여 현 위치를 알 수 있고, 과거의 유사 프로젝트와 비교를 가능하게 한다.

영국의 건설통계연보 17장(chapter 17)에서는 KPI에 대한 정의와 1998년과 1999년의 건설산업에 대한 성과를 측정하여 발표하였다.⁸⁾

표2. KPI Headline 레벨의 각 그룹별 지표

그룹	지표	레벨
공기	시공공기	Headline
	설계예측공기	Headline
	시공예측공기	Headline
비용	시공비용	Headline
	설계예측비용	Headline
	시공예측비용	Headline
품질	결합	Headline
고객만족	생산품 만족	Headline
	서비스 만족	Headline
사업수행	회사의 이익성	Headline
	회사의 생산성	Headline
보건 및 안전	치명적인 사고	Headline

3.2 호주건설 사업의 성과측정기법

■ Contractor Performance Report⁹⁾

1999년 New South Wales Government에 의해 발표된 것으로 2번째 개정판이다. 이것은 Construction Policy Steering Committee(CPSC)에 의해 개발된 것으로 공공 발주자들 사이에서 레포트의 변화 과정과 일반적인 시공자의 수행을 보고서의 형태로 설정했다. 이것은 공공 발주자와 시공자가 지속적으로 사업 수행과 프로젝트와 사업의 결과를 개선시키는데 도움을 준다.

시공자의 수행을 측정하는 CPR(Contractor Performance Reporting)의 주요 목적은 첫째, 계약에서 시공자의 수행을 측정할 수 있다. 둘째, 수행 보고서의 준비를 도와준다. 셋째, 향후 계약을 준비하기 위하여 시공자를 평가할 때 도움을 준다. 넷째, 계약 과정동안의 수행평가는 공공 발주자와 시공자가 작업에 대한 두 부분에서 기대하는 것에 대한 일반적인 이해를 할 수 있게 도움을 준다. 다섯째, 개선이 필요한 영역과 계약자 자신이 가지고 있는 가장 뛰어난 부분을 인식할 수 있게 한다. 그리고 마지막으로 계약에서 불만족한 수행에 대한

8) Construction Statistics Annual 2000 Edition, Department of the Environment, Transport and the Regions: London

9) Contractor Performance Reporting and Exchange of Reports between Government Agencies Guidelines, New South Wales Government, 2nd edition December 1999

종료이벤트와 입찰 평가, 등록, 선택적인 입찰리스트 작성, 입찰 참가자격 사전심사(Pre-Qualification)를 위한 계약자의 평가로서 사용된다.

CPR의 전체적인 구성은 11가지의 표준 수행을 측정할 수 있는 기준과 시공자의 수행평가, 시공자의 수행에 대한 개괄적인 평가(Overall Comments)가 있고 최상(Superior), 우수(Good), 양호(Acceptable), 불량(Unsatisfactory)과 같은 4가지의 등급을 사용하여 시공자의 수행을 평가한다. 첫째, 최상(Superior)은 요구되어지는 수행의 기준 이상으로 잘 수행되었다는 것을 나타낸다. 둘째, 우수(Good)는 요구되어지는 수행의 기준을 약간 초과하거나 만족할 만하다는 것을 나타낸다. 셋째, 양호(Acceptable)는 요구되어지는 수행의 기준과 거의 동일하다는 것을 나타낸다. 그러나 약간 기준에 못 미치는 것도 포함된다. 마지막으로 불량은 요구되어지는 수행의 기준에 매우 많이 미치지 못하거나 기준에서 벗어나는 경우를 나타낸다.

성과를 측정할 수 있는 항목으로는 공정관리(time management), 현장인원의 관리(management and suitability of site personnel), 하도급자, 컨설턴트, 다른 공급자 관리(management of subcontractors, consultants and other suppliers), 작업규준(standard of work), 계약관리(contract administration), 품질시스템(quality systems), 복지 및 안전관리(occupational health, safety and rehabilitation management), 산업관련 관리(management of industrial relations), 환경관리(environmental management), 작업과 기술개발(workforce or skills development, and), 협동관계(co-operative relationships), 시공자의 수행평가, 시공자의 수행에 대한 개괄적인 평가가 있다.

CPR에서는 성과측정에 대한 보고서와 불량(Unsatisfactory)에 관한 보고서를 좀더 세부적으로 다루고 있다. 이 보고서는 시공자의 수행에 대한 개괄적인 불만족에 대한 것을 나타낸다. 정략적인 측정 항목이 아닌 정성적인 측정 항목을 사용하여 보고서를 작성할 수 있게 구성되어 있다.

4. 국내 성과측정기법의 도입

4.1 국내 성과측정기법의 종류

건설 프로젝트 성과측정의 가장 대표적인 기준은 비용, 일정, 그리고 품질이다. 이러한 것들은 건설프로젝트에서 다양한 방법으로 관리되고 있으며, 이는 프로젝트의 성격에 의해 다르게 적용되기 때문이다.

그러나, 현재 국내 공공 건설사업에서의 비용, 일정, 그리고 품질관리는 일반적으로 '결과 중심적인 관리 행태'에 의존하고 있음과 공사 중 투명한 관리가 이루어지지 못하고 있음으로 인하여, 비용과 일정의 증가, 부실시공, 문제점의 조기발견과 대책수립의 어려움, 그리고 시공자,

감독자, 설계자 사이의 책임소재 불명확 등의 문제를 야기하고 있는 것'으로 인식되고 있다.¹⁰⁾ 또한 민간공사에서도 체계적 비용과 일정관리의 문제점이 지적되고 있다.

이에 건설 선진국에서 사용되어오던 공정-공사비 통합관리시스템(EVMS: Earned Value Management System)을 2000년 초에 국내 건설산업에 채택하여 공공사업 효율화 종합대책의 일환으로 100억원 이상 공공공사의 경우 공사에정가격과 계약금액, 기성금액 등을 바탕으로 공정과 공사비를 통합 관리하는 시스템을 의무화하기로 했다.

공정-공사비 통합관리시스템(EVMS)은 작업계획과 대비해 실제의 작업상황을 지속적으로 측정함으로써 최종사업비용은 물론 공기지연이나 예산증액 등을 미리 예측, 공정 전체를 효율적으로 관리하는 시스템이다. 최근 대형 건설업체들이 활용하고 있다.

하지만 공정-공사비 통합관리시스템은 객관적이며 정량적인 평가가 가능한 비용과 일정에 대해서만 측정하는 것이므로 건설산업과 프로젝트의 전반적인 것에 대하여는 성과를 측정할 수 없다. 주로 건설현장에서 사용되는 공기단축과 공사비 절감에 획기적인 프로젝트 관리기법이다.

이에 건설산업과 프로젝트를 보다 포괄적으로 측정할 수 있는 성과측정의 지표(indicator)가 필요하다.

4.1 국내 성과측정기법의 주요항목 구성

상위 영국과 호주건설산업의 성과측정기법에서 분류된 공통적인 측정 항목은 국내 건설산업이 성과측정 기법을 개발할 때 벤치마킹 할 수 있는 주요 요소가 될 수 있다.

- 코스트(cost)
- 공기(time)
- 품질(Quality)
- 안전과 복지(Health & Safety)
- 고객 만족(Client Satisfaction)
- 개괄적인 수행(Overall performance)
- 불만족(unsatisfaction)
- 기술개발(skills development)
- 결함(defect)

이상이 영국과 호주건설산업의 성과측정 기법의 공통된 측정 항목이다. 각각의 성과측정 기법 항목들은 표현된 단어는 틀리지만 그 본질적인 의미는 동일한 것으로 볼 수 있다. 건설사업관리 측면에서 가장 우선 시 해야 하는 시간, 비용, 품질을 비롯하여 사회적인 이슈가 되고 있는 발주자의 만족, 안전과 복지(Health & Safety) 그리고 환경에 대한 항목이 포함되어 있다.

위와 같은 측정 항목은 국내 건설 산업의 여러 분야에

10) 건교부, (1999). "공공건설사업 효율화 대책수립", 건설교통부 보도자료, 1999년 3월 13일.

서 사용될 수 있는 항목들이며, 특히 건설사업관리 분야에 유용하게 사용될 수 있다.

4.2 문제점 및 한계점

현재 국내에서 사용되고 있는 성과측정 기법은 주로 현장에서 사용되는 성과측정기법으로 상급에서 고찰한 외국의 성과측정 시스템을 국내에 도입 시 건설산업의 발전을 가져올 수 있지만 다음과 같은 문제점 및 한계점이 발생한다.

(1) 성과지표의 부적절한 선정

성과측정 설계의 첫 번째 단계는 효과성과 효율성을 제대로 구분하는 것이다. 많은 기업들이 효과성과 효율성에 대한 개념을 제대로 구분하지 못한 채 상황에 맞게 시의적절하게 활용하지 못함으로 인해, 애초에 의도했던 성과측정의 목적을 제대로 달성하지 못하고 있다.

(2) 단기 업적주의의 지나친 강조

국내 여러 기업들의 성과측정 시스템은 대부분의 경우 단기업적에 치중해 있는 경우가 많다. 이러한 경우 경영 성과 측면에서 한계를 맞게 되고, 이는 다시 단기적 처방에 매달릴 수밖에 없는 악순환의 고리에 빠져들게 되는 것이다.

다시 말하면, 충분한 시간의 부족, 불완전한 해법, 문제의 반복, 긴급성에 의한 중요성의 대체, 문제의 발전에 의한 위기의 도래, 성과의 하락이라는 결과를 낳게 된다.

(3) 과거 지향적인 성과평가

성과측정 시스템의 목적은 단순히 기업 및 조직 구성원의 성과를 측정함으로써 기업이 이루고자 하는 목표에 얼마나 접근하였는지 그 진도를 점검하는 데 있는 것이 아니고, 조직 구성원이 기업의 목표를 달성하도록 유도하는 것에 그 본질이 있다 할 수 있다.

그런데도 국내의 많은 기업들이 성과측정 시스템을 단순히 연봉·성과급·인센티브 등의 기초자료로만 활용함으로써 과거 지향적인 성과측정에서 벗어나지 못하고 있는 것은 성과측정의 근본을 놓치고 있는 것이 된다.¹¹⁾

(4) 활동지향 대 결과 지향

때때로 경영적 초점이 결과에 대한 관심에서 활동으로 이동한다. 결과에 초점을 두기보다는 활동을 위하여 활동을 실행하고 측정하는 책략이 공통적으로 발생한다.

(5) 신뢰성

프로젝트나 조직의 모든 사람들은 성과에 대하여 책임을 져야 한다. 유용한 성과측정 시스템이 만들어지나, 어느 누구도 특별하게 그 결과에 대하여 책임을 지지 않는다. 이러한 상황에서 문제가 발생할 때, 모든 사람들은

서로 책임을 전가한다.

(6) 완전성

성과측정의 완전성은 여러 가지 이유에서 타협될 수 있다. 수량 혹은 결과에 대한 압력뿐만 아니라 작업환경의 다른 요소들로 인하여 측정이 타협될 수도 있다.¹²⁾

(7) 데이터 축적의 장애

성과측정은 과거의 의사결정에 대한 사후 검토이자 그러한 측정을 통하여 미래의 의사결정에 도움을 줄 수 있는 방향을 정립하기 위한 것이다. 그러하기 때문에 현재 수행하고 있는 프로젝트가 잘되어가고 있는지, 그렇지 않은지에 대한 것을 인식하려면 과거의 수행하였던 유사 프로젝트의 측정된 성과를 알 수 있는 데이터가 축적되어 있어야 한다. 이것은 미래의 의사결정에 도움을 줄 수 있기 때문에 데이터의 축적이 필요하다.

(8) 전문인력의 수급

국내 건설사업 및 산업에서 성과측정 기법을 외국의 기법을 도입하거나 개발을 할 수 있는 전문인력의 수급이 장애이다. 성과측정 기법의 개발을 위해서는 어느 한 곳에 편중되지 않고 객관성과 공정성에 중점을 두어야 한다.

그리고 성과측정에 관련된 모든 사람들의 동의를 얻어야 기법의 개발 후에 발생할 수 있는 불협화음을 예방할 수 있기 때문에 모든 사람들의 동의를 얻을 수 있는 성과측정기법 지표를 만들 수 있는 전문인력의 수급이 필요하다.

(9) 효율성 측정의 장애

효율성의 측정은 '계획 자원'과 '실제 소비 자원'의 비로써 나타낼 수 있으며, 건설현장에서의 자원이라 함은 비용, 인력, 자재, 장비, 시간 등을 포함한다. 따라서 계획보다 실제 소비 자원의 양이 적게 소요되었다면 그와 관련된 업무활동의 과정은 결과적으로 쉽고 효과적으로 수행되었다고 볼 수 있으며 건설현장 업무활동에서도 이러한 개념은 계획 대비 실행의 개념으로 적용 가능하다.

그러나 건설현장의 업무활동은 제조업의 생산라인에서와 같이 동일한 결과물을 획일한 환경에서 생산하는 것이 아니고 실제 업무와 거리가 있는 많은 변수들이 작용하고 있으므로, 동일한 변수에 의해 영향을 받지 않는 서로 다른 현장을 비교한다는 것은 효율성 평가와 비교의 결과를 왜곡할 수 있다.

(10) 생산성 측정의 장애

생산성은 생산체계에 투입된 자원의 양(Input)과 생산 결과의 산출량(Output)의 비로써 정의된다. 그러므로 생산성은 생산과정의 효율성이 결과적으로 어떻게 표출되

11) 고재민, "LG주간경제", 2000, 12, 27

12) 한만중, "통합성과지표에 의한 전략적 성과측정시스템 연구", 한국생산성본부, 1997, pp. 14-15

는가를 계량적으로 평가할 수 있는 지표가 된다.

그러나 생산성을 측정하기 위해서는 투입자원과 산출량에 대한 명확한 정의가 우선되어야 하며 각 요소의 양을 측정할 수 있어야만 한다. 일반적으로 건설부분에서의 투입자원은 효율성에서와 같이 비용, 인력, 자재, 장비 등이 포함되며 산출량으로는 매출액, 이윤, 물리적인 단위 공사물, 작업량 등을 고려할 수 있다.

이와 같은 생산성 측정방법은 직접적인 방법으로서 체계적이고 지속적인 측정관리가 되지 않고서는 정확한 생산성을 산정하기 어려우며 국내 건설현장의 관리조직에는 적용하기 어려운 단점이 있다.¹³⁾

(II) 성과측정에 대한 거부감

모든 사람들은 자신의 안 좋은 상황이나 불리한 상황에 대하여 인식하거나 드러내기를 두려워하는 경향이 있다. 이것은 개인의 문제이기도 하지만 조직에 속하여 프로젝트를 수행했을 때 그 수행에 대한 성과를 측정하는 것도 두려워한다. 수행에 대한 성과측정의 결과가 자신에 대해서 좋은 평가를 가져오든지 아니면 나쁜 평가를 가져오든지 상관없이 평가 당하는 것 자체를 싫어하고 두려워하는 경향이 있다.

5. 결론

성과측정은 사업의 전략 계획 수립에서부터 프로젝트의 진행 및 종료를 거쳐 다음 단계의 계획 수립에까지 영향을 미치는 지속적이고 반복적인 프로세스이다.

건설사업에서의 성과측정은 내부적으로는 회사나 프로젝트의 과거, 현재를 인식하고 향후 미래의 방향을 예측할 수 있고 외부적으로는 벤치마킹의 주요 기법으로 건설산업에서의 과거, 현재의 위치를 인식하고 개선시켜 미래의 발전방향을 제시할 수 있는 기법이다.

하지만 국제경쟁력 시대에 당면하고 있는 국내 건설회

사에서는 일반경영 측면의 성과측정 기법은 아직 발굴되지 않았다고 볼 수 있다. 본 연구는 외국 건설사업의 성과측정 기법들을 비교 및 분석하여 국내에 도입할 때 참고할 수 있는 성과측정의 세부항목을 도출하고자 하는 것이었다. 더욱이 도출된 성과측정의 세부항목을 활용하여 국내건설사업에서의 과거와 현재를 바탕으로 하여 발전된 미래의 비전을 설정할 수 있어야 한다.

향후 성과측정 기법의 개발은 성과를 향상시키기 위한 성과척도를 개발하고 활용하는 것이 방법론의 개발이나 관련 제도의 도입 이외에 사고방식과 문화의 변화를 필요로 한다. 따라서 정부 및 산업계에서는 성과척도의 활용을 권장하고 촉진함으로써 이런 변화의 토대를 마련해야 한다.

참고문헌

1. 피터 드러커 外 지음, "성과측정" 현대경제연구원 옮김
2. 한만중, "통합성과지표에 의한 전략적 성과측정시스템 연구", 한국생산성본부, 1997,
3. 고재민, "LG주간경제", 2000, 12, 27
4. 건교부, (1999). "공공건설사업 효율화 대책수립", 건설교통부 보도자료, 1999년 3월 13일.
5. "Construction Industry Key Performance Indicators Product Delivery and Company Performance" Department of Trade and Industry, 2001
6. "Contractor Performance Reporting and Exchange of Reports between Government Agencies Guidelines", New South Wales Government, 2nd edition December 1999
7. www.cib.org.uk/
8. www.dtlr.gov.uk/
9. www.cbpp.org.uk/
10. http://cm.skku.ac.kr/project/daelim_01.htm

Abstract

There are some of the tools for measuring enterprise and group behavior on construction projects. Of these, performance is vital. But, because of imperfect factors, it came under attack. An enterprise can, however, improve it's problem with performance measurement. For this reason, it is essential tool for achieving objectives of an enterprise. Domestic construction industry must understand that what isn't measured, it not only can't manage it also can't improve. The objective of this study is to investigate the performance measurement tools and items in overseas construction projects(UK, Australia). Based on the data, the study suggests the considerable items, problems and restrictive factors as it is accepted on domestic construction industry

Keywords : performance measurement, performance, measurement, KPI

13) http://cm.skku.ac.kr/project/daelim_01.htm