

# 국내 건설기업 조직구조 특성분석 연구

## The Character Analysis of Organization Structure according to Construction Firm in Korea

진성룡\*<sup>○</sup>      김용구\*\*      김선국\*\*\*      한충희\*\*\*  
Jin, Sung-Lyong      Kim, Yong-Gu      Kim, Sun-Kuk      Han, Choong-Hee

### 요약

우리나라 기업들은 최근 경제 위기를 겪으면서 대외적으로 커다란 환경변화의 요구에 직면해 왔다. 사실 이러한 변화요구는 굳이 경제 위기가 아니라 할지라도 치열한 생존경쟁에 있는 현대의 기업들에게 있어서는 필수요소라 할 수 있다. 이에 대응하여 기업들은 구조조정, 혁신, 조직개선 등의 이름으로 다양한 변화노력을 기울이고 있지만 이와 같은 변화의 노력에 대해 그 진행과정이나 결과에 대해서는 현명한 검토가 있어야 할 것이다. 즉, 기업의 성장에 도움이 되지 않는 조직 구조는 오히려 기업에 역효과로 작용하게 되므로 기업은 가치를 높일 수 있는 조직구조를 갖추어야 한다. 이와 같은 현상은 일부 기업에게만 국한되는 것이 아니라 건설기업에도 마찬가지로 적용될 수 있다. 따라서 본 연구에서는 효율적인 조직구조를 갖추기에 앞서서 건설기업의 조직구조를 전략 및 경영성과와 비교·분석하여 조직의 특성을 파악하고자 한다.

키워드: 조직구조, 경영성과, 전략수립, 조직행동

## 1. 서론

### 1.1 연구의 배경 및 목적

경영환경의 급속한 변화는 기업 조직으로 하여금 대대적인 변화를 요구하고 있다. 개방화 및 세계화, 고객 욕구의 다양화, 기술혁신의 가속화, 그리고 조직구성원들의 가치관 변화 등으로 특정 지어지는 경영환경의 변화는 새로운 틀의 조직과 경영관리 방식을 필요로 하고 있으며, 사실 이러한 급격한 환경변화에 대응하기 위해 리엔지니어링, 벤치마킹, 고객만족경영, 전략적 제휴, 자율경영팀, 학습조직과 지식경영 등 수많은 경영혁신기법이 소개되고 또 도입·활용되어 왔다(김영조 2000).

변화의 요구는 비단 일반 기업에만 국한되는 것은 아니다. 특히 타 산업에 비해 단일산업규모가 상대적으로 큰 건설 산업의 특성상 국내 건설기업에게 이러한 변화의 요구는 더욱 절실하게 되었다. 실제로 최근 국내 건설기업은 이러한 환경변화에 맞추어 구조조정이나 조직개편 등을 통해 효율적인 경영조직 구축에 많은 노력을 쏟아 왔다. 그러나 이와 같은 변화의 노력에 대해 그 진행과정이나 결과에 대해서는 논리적인 검토가 있어야 할 것이다. 일시적인 인원

감축이나 조직개편 등은 오히려 기업에 역효과로 작용할 수 있으므로 기업은 가치를 높일 수 있는 조직구조를 꾀해야 한다. 즉, 철저한 환경 분석을 통해 기업의 경영전략을 세우고 이에 대응할 수 있는 조직을 갖추는 것이 중요하다. 이것은 기업의 성장과 미래에 매우 중요한 요소로 작용할 수 있기 때문이다.

따라서 건설기업이 환경과 전략에 대응할 수 있는 효율적인 조직구조를 갖추기 위해서는 무엇보다 조직의 특성을 분석하는 것이 중요하다. 이에 본 연구에서는 이러한 조직구조의 특성을 건설기업의 경영성과(Financial statement)<sup>1)</sup>와 비교·분석하기로 한다.

### 1.2 연구의 범위 및 방법

본 연구는 중소기업기본법<sup>2)</sup>에서 제시하는 종업원 300인 이상의 대기업 혹은 시공능력평가액 700억 이상의 상위 대형건설업체 대상으로 연구의 범위를 한정하였다.

본 연구의 방법은 다음과 같다.

첫째, 조직에 관한 최근의 연구동향을 파악하고 조직 및 경영성과에 대한 이론적 고찰을 실시한다.

\* 학생회원, 경희대학교 건축공학과 석사과정

\*\* 일반회원, 경희대학교 건축공학과 박사수료

\*\*\* 중신회원, 경희대학교 토목·건축공학부 교수, 공학박사

1) 경영성과(Financial statement) : 기업이 경영을 통해서 얻은 성과로서 재무분석, 매출구성, 수주성과, 손익성과 등을 말한다.

2) 중소기업기본법 제 2조 및 동법시행령 제 3조<별표>에 따라 상시종업원수 300인 이상의 업체를 대기업으로 분류

둘째, 기업의 조직과 경영성과에 대한 설문 및 자료조사 항목을 설정한다.

마지막으로 설문 및 자료조사 결과를 바탕으로 건설기업의 조직구조와 경영성과를 비교·분석한다.

## 2. 국내외 연구동향

조직의 특성에 관한 연구는 경영분야에서 활발한 연구가 이루어지고 있으나 아직까지 건설 분야에서는 많은 연구 활동이 이루어지지 않고 있는 실정이다.

경영학분야에서는 변봉룡(2001)이 최근 우리나라 기업의 조직변화에 대한 문제성을 제기하고 기업의 미래 수익과 시장가치의 성장을 보장하는 사업설계를 토대로 조직변화를 꾀해야 한다는 내용으로 고객확보, 가치획득, 기업전략, 시장범위, 조직시스템 등 5가지 요소를 가지고 조직변화의 단계별 접근방법을 제시하였다.

두 번째로 이재훈(2001)은 10년간 인력감축이 기업의 재무성과에 어떤 영향을 미치는가에 대해서 설문조사를 통해 인력감축년도 이전과 이후를 비교하고 단기적, 장기적 재무적 성과와의 관계를 설명하였다.

그리고 박내희(2000)는 조직의 유효성을 높이기 위하여 환경변화에 적용할 수 있는 조직변화가 이루어져야 하는데 오늘날 급속한 환경변화로 인해 기업조직의 대대적인 변혁의 필요성을 주장하고 성공적인 조직변혁의 방안과 효율적인 조직변화가 이루어지기 위한 중요요소 중에 조직문화의 변화를 강조하였다.

백윤정(1998)은 사회연결망관점에 기초하여 경영진의 대외능력이 조직성과와 어떤 관련성을 갖는지를 규명하기 위하여 설문조사와 인터뷰를 통해 경영진의 사회적 연결망능력이 조직의 매출액 증가율에 긍정적인 영향을 미친다고 제시하였다.

건설 분야에서는 김선국(1997)이 자료조사 및 설문조사를 통해 국내건설기업의 조직을 유형별로 분류하였다고 새로운 환경변화에 영향을 줄 수 있는 요소들을 추출하여 이에 대응할 수 있는 기업의 능력치를 조사하였다.

한편 해외에서는 대표적으로 B. Shirazi(1996)가 조직구성에 영향을 미칠 수 있는 내부 및 외부환경 요소와 기술적인 요소를 추출하고 설문조사를 실시하여 그 영향력에 관한 내용을 제시하였고 O. Ogunlana(2001)는 건설조직을 환경변화에 따라 역동적으로 대응할 수 있는 시스템 개발 방법을 제시하여 시뮬레이션을 통한 검증 연구하였다.

그밖에도 기업의 조직에 관한 연구가 많이 이루어졌지만 주로 이론적인 접근방법만이 이루어져 왔고 실질적으로 건설기업의 조직에 관한 특성을 분석한 연구는 다루어지지 않았다.

## 3. 이론적 고찰

3) 기업의 재무성과 중에서 안정성에는 부채비율, 자기자본비율, 유동비율, 이자보상배율 등이 있는데 여기서 재무성과는 자기자본비율을 말함

## 3.1 조직

### (1) 조직의 정의

조직의 특성을 분석하기 위해서는 우선 조직의 의미를 고찰할 필요가 있다. 조직에 대한 정의는 여러 학자들의 견해가 있으며 그 내용을 정리하면 <표 1>과 같다.

표 1. 조직의 정의

구분	정의
C. I. Barnard	조직은 집단이 아니라 협동의 관계이며 인간의 상호 체계이고, 2인 이상의 의식적으로 조정된 행동 또는 권력의 체계
J. D. Mooney	조직은 공통된 목적을 달성하기 위한 인간협동의 형태
A. Brown	조직은 기업을 효과적으로 운영하기 위한 구성원의 책임과 직무간의 상호 관계의 규정
A. Etzioni	조직은 일정한 환경하에서 특정한 목적을 추구하기 위해 신중하게 구성된 구조를 지닌 사회적 단위 또는 인간 집합
H. A. Simon	조직은 상호 작용하는 인간이 집단이며, 인간집단의 의사소통과 상호관계가 이루어지는 복합적인 양태

### (2) 조직의 유형과 성장 Cycle

기업의 조직은 구조적으로 원시적 조직, 기능별 조직, 부문별 조직, 전략사업부 조직, 매트릭스 조직 등의 5가지 유형으로 분류하는데 우리나라 대부분의 대형 건설업체는 기능별 조직 또는 부문별 조직에 속한다. 각 유형별 조직의 특징은 <표 2>와 같다.

표 2. 유형별 조직분류

구분	특징
원시적 조직	기업가 조직이라고도 하며 소유 경영자에게 의존도가 높은 가장 기본적인 조직 유형
기능별 조직	원시적 조직이 발달하여 유사한 과업과 활동을 기능별로 통합하여 독립된 조직단위를 이루게 한 형태의 조직
부문별 조직	전통적인 기능적, 집권적 조직형태와는 달리 사업단위를 편성하고 각 단위에 대하여 독자적인 생산, 마케팅 및 관리권한을 부여함으로써 제품별로 이익 중심점(profit center)를 설정하여 독립채산제를 실시할 수 있도록 한 분권적 조직
전략사업부 조직(SBU)	부문의 수가 많고 그 크기와 종류가 다양해서 부문별 조직의 통제 및 평가가 어려울 때 몇 개의 부문을 묶어 SBU(Strategic Business Unit) 화하고, 그 책임자에게 권한과 책임을 위임한 구조
매트릭스 조직	생산조직과 기능조직의 조합형 또는 프로젝트조직과 기능별조직의 조합형조직

한편 위의 조직은 단계별 사이클에 의해 성장하고 발전하게 되는데 조직성장 사이클(Organizational Life Cycle: Greiner)은 <그림 1>과 같다.

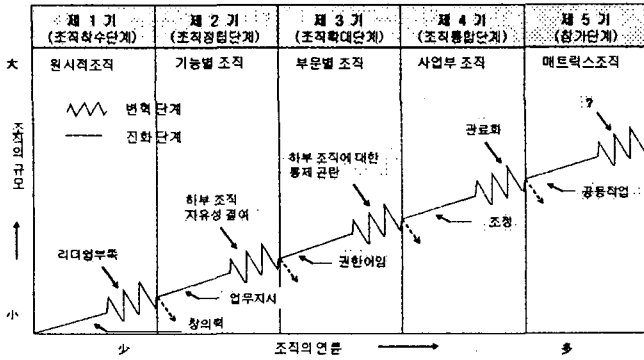


그림 1. 조직성장 사이클(Organizational Life Cycle: Greiner)

### 3.2 경영성과(Financial statement)

기업의 경영성과에는 여러 가지 요소들이 있는데 기업의 수주실적이나 손익실적, 사업별 매출구성(건축, 토목, 플랜트 등), 현금흐름실적, 재무 분석 등은 모두 기업의 경영성과에 포함된다. 이 중에서 재무 분석은 기업의 경영성과 중 수익성, 안정성, 성장성, 생산성, 활동성 등으로 표현되는 경영성과를 말하며 기업의 전략수립에 한 지표가 될 수 있다. 각 재무 분석의 산출내용은 <표 3>과 같다.

표 3. 재무 분석

구분	산출식
성장성(%)	$\left( \frac{\text{당해년도매출액}}{\text{전년도매출액}} - 1 \right) \times 100$
수익성(%)	$\frac{\text{경상이익}}{\text{매출액}} \times 100$
안정성(%)	$\frac{\text{자본총계}}{\text{자산(부채+자본)}} \times 100$

## 4. 조직특성분석 요인

### 4.1 설문 및 자료조사 개요

본 설문 및 자료조사에서는 건설업체의 전반적인 파악이 가능한 부서의 전문가들을 대상으로 실시하고 조직과 경영성과를 비교·분석하기 위해 조직과 경영성과에 대한 의식을 조사하고 이론적 고찰을 바탕으로 자료조사를 실시한다.

### 4.2 설문 및 자료조사

우선 설문조사에서는 조직과 경영성과에 대한 전문가의 의식을 분석하기 위해 조직구조와 경영성과의 관계여부, 귀사의 조직구조 성격, 조직구조 개편 주기, 조직구조 개편 이유 등을 5점 추정방식으로 항목을 설정하였다.

자료조사에서는 다양한 경영성과 분석 중에 재무 분석을 이용한 안정성, 수익성, 성장성을 항목으로 설정하였으며 전반적인 흐름을 파악하기 위해 최근 3년을 기간으로 정하였다. 또한 기업의 매출실적은 사업별 매출액을 항목으로

건축, 토목, 플랜트, 자체개발사업, 기타 순으로 정하였고 마찬가지로 최근 3년을 기간으로 설정하였다. 마지막으로 조직구조에서는 기업의 조직에 관한 일반적인 사항과 최근 3년간의 조직도, 직종별/직급별 인원, 등을 항목으로 설정하였다. 본 연구의 설문 및 자료수집 양식 구조는 <그림 2>와 같다.

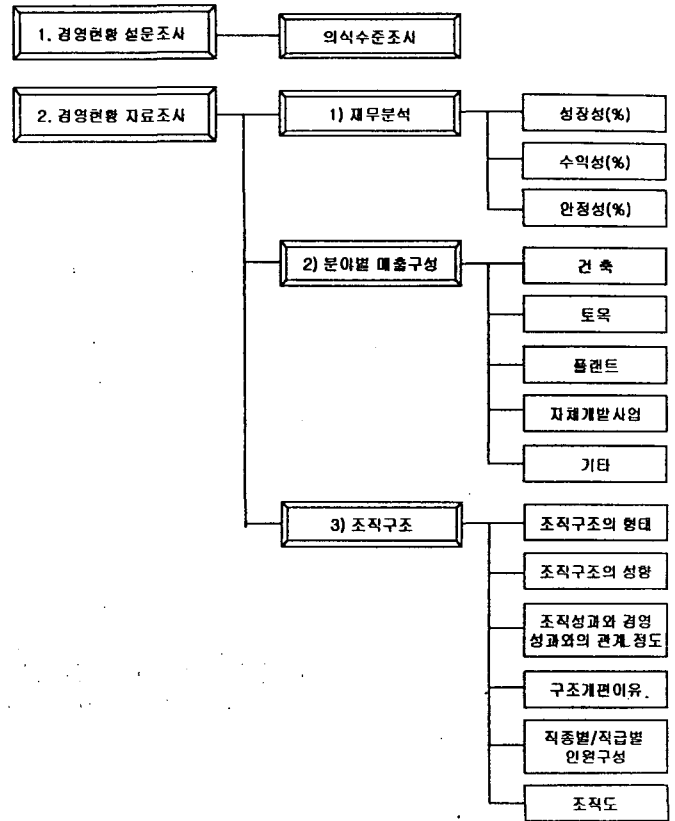


그림 2. 설문 및 자료수집(경영성과) 양식 구조

## 5. 설문 및 자료조사 비교·분석4)

효율적인 조직구조는 기업의 경영성과를 향상시킬 수 있는 요인이기 때문에 많은 전문가들은 조직과 경영성과에 대한 연관성을 중요시 할 것으로 판단된다. 아울러 본 조사의 결과는 다양한 기업의 조직분석이 가능하다. 우선 각 기업의 재무비율을 조사하여 타 기업과 비교·분석한 후 성장성, 수익성, 안정성 등에 대해 타 기업과 현재 자신의 기업 현황을 파악할 수 있다. 이는 조직과도 연관이 있을 수 있다. 예를 들어 기업이 기술개발을 통해 이익을 증대시키고자 한다면 전략 수립 시 기존 조직 내에 R&D분야를 강화 또는 추가시켜야 한다.

또한 직급별 인원과 매출실적은 각 사업별(건축, 토목 등) 1인당 매출액을 산정하여 기업별 평균과 건설 산업 평균을 상호 비교·분석하면 본 기업의 사업별 장점 및 약점

4) 본 설문 및 자료조사의 비교·분석은 아직 조사가 완료되지 않은 관계로 우선 접근 방법만을 제시하였으며 추후 최종 완성본을 제출할 예정임

을 파악할 수 있고 이는 기업의 경영전략 수립 시 경쟁력 지표로 활용될 수 있다.

그리고 기업의 직급별/직종별 인원과 조직도의 상관관계를 통하여 기업의 조직구조와 조직상태를 파악할 수 있고 조직에 대한 변화는 기업의 미래 성장가능성을 예측하고 현재 상태를 파악할 수 있는 기초 자료가 될 수 있다. 그 밖에도 본 설문 및 자료조사 항목은 건설기업의 경영전략 수립 시 조직과 경영성과의 비교 분석이 가능한 지표가 될 수 있을 것이라 사료된다.

## 6. 결론

기업조직은 원칙적으로 기업이 선택한 전략을 효율적으로 수행할 수 있도록 구성되어야 하며 이때 건설업체의 조직은 건설시장의 구조와 상황의 변화에 따라 효율적인 조직구조의 형태로 변화되어야 한다. 상기의 조직성장 Life Cycle에서 보듯이 기업의 성장에 따른 기업의 특성별로 다양한 형태의 변화와 조직의 형태가 나타나고 있으나 완벽하고 이상적인 조직은 구성할 수 없다. 이는 각 건설업체마다 내/외부환경요인이 상이하고 독특한 기업문화, 특히 내부권력구조 및 내부조직특성 등의 요소가 영향을 미치고 있다.

국내에서는 조직에 관한 이론적인 연구는 경영분야에서 활발히 수행되고 있으나 건설 분야의 특성을 고려한 조직 형태와 건설경영전략 수립에 대한 연구는 미흡한 실정이다.

따라서 본 연구에서 제시한 건설업체 조직의 특성 분석과 함께 기업고유의 내·외부상황에 대한 특성분석결과와 이를 이용한 건설경영전략 수립 시 전략을 효율적으로 수행할 수 있는 조직형태를 갖출 수 있는 노력이 절실히 필요하다.

## 참고문헌

1. 차대운, 경영조직 행동
2. 유영욱, 경영조직론
3. 김영조, 조직문화유형, 조직문화강도와 조직성과간의 관

계에 대한 연구, 한국인사관리학회, 제 6권 제 2호, 1998, pp. 195-238

4. 이재훈, 인력감축규모와 빈도가 기업의 재무적 성과에 미치는 영향, 한국인사관리학회, 제 25권 제 2호, 2001, pp. 247-265

5. 변봉룡, 기업가치성장과 조직변화, 한국인사조직학회, 춘계학술연구발표회, 2001, pp.81-93

6. 백윤정, 경영진의 대외연결능력이 조직성과에 미치는 영향, 한국인사조직학회, 1998, 제 6권 제 1호, pp. 167-220

7. 박내희, 조직변혁과 조직문화, 한국인사조직학회, 2000, 제 8권, 제 1호, pp. 207-239

8. 김신국, Organization and managerial environment of the Korean construction industry, Construction Management and Economics, Volume 15, Number 5, September 1, 1997, pp. 409-419

9. B. Shirazi, Organizational structures in the construction industry, Construction Management and Economics, Volume 14, Number 3, May 1, 1996, pp. 199-212

10. O. Ogunlana, Modelling the dynamic performance of a construction organization, Construction Management and Economics, Volume 21, Number 2, February-March, 2001, pp. 127-136

11. 연구보고서, 建設業 經營管理의 決定要因分石, 대한건설협회, 1996

## Abstract

Korea companies have been faced with the demand of environmental changes abroad by suffering Economic Crisis at 1997. In fact, these demand that modern firms are in the keen struggles for existence is the essential condition though of the age of Economic Crisis. Coping with these situation, these companies are making desperate efforts, which are reorganization, renovation, improvement, however, the procedure or the result about these efforts of change have to be checked wisely. That is, the firms have to meet requirement that could enhance their values because organization structure that is not efficient to growth of firms produces a quite contrary result. Such phenomenon is applicable to construction firm as well as limited with partial companies. Therefore, before forming a efficient organization structure, comparing and analyzing the strategy or financial statement according to construction firm, this study will try to grasp a characteristic of organization.

**Keywords :** Organization structure, Financial statement, Strategy establishment, Organization behavior