

# 중소건설업 경영전략과 대·중소업체간 협력방안

김선국 석탑건설 부장

## 1. 서론

조직이론가들의 연구<sup>1)2)</sup>에 의하면 조직(기업)은 생물학적 유기체와 유사한 속성을 지닌다. 따라서 조직도 다윈(C. Darwin)의 진화론(theory of evolution)<sup>3)</sup>적 속성을 갖으며, 생존하고 성장하기 위해서는 진화하고 환경의 변화에 적응하지 않으면 안된다. 이러한 전제하에서 볼 때 건설환경은 건설기업이 존재하고, 활동하고, 성장하는데 커다란 영향을 미친다는 것은 자명한 사실이다.

근래의 건설환경은 국내외적으로 매우 급변하고 있다. 건설시장의 개방화, 세계화에 따라 경쟁이 심화되고 있고, 생산기술의 과학화와 생산자원 수급의 불균형은 경영혁신에 의한 대책을 필요로 하고 있다. 더욱이 수시로 변하는 정부의 건설정책은 기업의 합리적인 경영계획수립을 어렵게 하고 있으며, 막이오른 지방자체제는 기업의 활동에 많은 변화를 초래할 것이다.

건설환경변화는 대기업의 경영에 많은 영향을 미치나, 근자에 나타나는 변화요인들은 중소기업의 경영에 더욱 치명적인 영향을 미치고 있다. 즉, 자본, 기술, 인력 등의 경영자원이나 환경변화에 대한 대처능력이 대기업에 비하여 현저히 약세에 있는 중소기업은 영업실적 저하된 경우 또는 환경변화에 대한 대응이 미흡한 경우 곧바로 부도로 이어지게 된다. 더구나 작년말 실시한 신규면허발급으로 1,600여개이던 업체수가

금년 1월에는, 2,700여개로 증가하였으며, 그 중 신규설립된 1,100여개 업체의 대부분이 중소기업인 것으로 볼때 향후 중소기업경영이 더욱 어렵게 될 것은 자명하다.

지난 수년간 우리나라 중소건설기업은 자금난, 인력난, 경영난, 정보난, 수주난 등 총체적인 난국에서 어렵게 생존해왔다. 한나라에서 중소기업의 건전한 육성은 그 나라의 산업과 경제발전의 초석으로 간주되는 것을 비추어 볼때 중소건설업의 건전한 육성은 우리나라 건설산업의 안정과 발전의 기틀을 마련하는 것이라해도 과언이 아니다. 따라서 본 원고에서는 우리나라 중소건설기업의 건전한 육성방안을 모색하고자 하며, 이를 위해 최근의 환경변화와 건설산업에 미치는 영향을 분석하고 이에 대한 중소건설업체의 전략적 대응방안을 제시하도록 한다. 또한 중소기업의 안정적 발전에 저해가 되는 중소건설업체의 속성을 분석하고, 기업간의 불균형적 성장구조를 개선하기 위해 대기업과 전략적 협력방안을 제안하도록 한다.

## 2. 건설환경변화와 영향

건설업을 포함한 국내산업은 금융실명제, 금리자유화의 단계적 추진, UR의 타결, 일련의 정치·사회개혁 추진 등의 요인들에 의해 기업경영 전반에 많은 영향을 받아왔으며, 그 결과 건설경영 환경조사<sup>4)</sup>의하면 1993년도 기업의 경영은,

〈표 1〉 건설업경영환경요인

	1993년도			1993년도 이후		
	대기업	중소기업	총 합	대기업	중소기업	총 합
개혁정책 실시	0.3	3.9	3.5	1.6	2.2	2.1
정부의 건설정책	5.2	12.6	11.8	4.0	4.8	4.7
지자제실시와 제도변화	2.3	1.7	1.7	3.1	6.1	5.8
국내건설시장개방	9.8	3.4	4.0	21.8	19.9	20.0
기업내부의 비효율, 비능률	5.2	5.8	5.7	7.5	2.0	2.6
경쟁체제의 가속화	38.3	21.4	23.2	16.6	16.7	16.7
원가상승 압력	27.4	43.4	41.7	7.3	25.2	23.5
기술혁신의 진전	2.3	0.6	0.8	15.0	10.1	10.6
소비자욕구의 다양화	9.2	3.8	4.4	16.0	8.6	9.3
세계경제의 불확화현상	0.0	0.3	0.3	5.8	3.9	4.1
기타	0.2	3.3	3.0	1.5	0.6	0.7
계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(자료 : 대한건설협회, 1993년도 건설업경영애로 실태조사보고, 1994. 7)

전년도에 비하여 악화된 것으로 나타났다.

조사에서 분석된 요인들을 보면 〈표 1〉과 같이 기업의 규모에 따라 차이는 있으나 종합적으로 볼 때 원가상승압력(41.7%), 경쟁체제의 가속화(23.2%), 정부의 건설정책(11.8%) 등의 순으로 나타나고 있으며, 1993년 이후 경영영향 요인들은 원가상승압력(23.5%), 국내건설시장 개방(20.0%), 경쟁체제의 가속화(16.7%), 기술혁신의 진전(10.6%), 소비자욕구의 다양화(9.3%) 등의 순서로 나타난다.

이 중에서 국내건설시장 개방, 기술혁신의 진전, 지자제 실시와 제도변화는 향후 건설기업 경영에 가장 민감하게 영향을 미칠것으로 나타나고 있다.

즉, 그 동안 논란이 되어온 이들 요인들이 현실로 다가옴에 따라 철저한 대비를 하지 못한 국내 건설업체의 향후 경영의 불안감이 반영된 것이라 할 수 있다.

지자제가 실시되고, 중소건설업체수가 급증한 1995년 이후에 건설산업에 환경변화요인들을

건설시장, 생산요소, 정부정책의 측면에서 대분하고, 이들이 기업규모에 따라 어떻게 영향을 미치는가를 분석해보면 〈표 2〉와 같이 정리할 수 있다.

세계화, 대형화, 첨단화되어가고 있는 건설시장의 추이는 중소기업보다 대기업에 다소 긍정적인 영향을 미칠것으로 사료되며, 기획력 및 조직관리능력을 갖춘 일부기업을 제외하고 대부분의 중소기업에게는 지금보다도 더 부정적인 영향을 미칠것으로 예견된다.

즉, 프로젝트 수요의 변화에 적극 대응해온 일부 중소기업은 그 나름대로의 전략을 가지고 성장하겠지만, 취약한 조직구조를 가지고 있는 대부분의 중소기업은 하도급보다 못한 수준으로 전략할 것이다.

더구나 시장의 규모는 크게 확대되지 않은 상

1) H.E. Aldrich, *Organization and Environment*, Prentice-Hall, 1979, pp. 32-33  
 2) M.H. Mescon et als., *Management*, Harper & Rows, 1981 p. 114  
 3) 생존하는 種은 진화하고 환경의 변화에 적응함으로써 생존이 가능하다.  
 4) 대한건설협회, 1993년도 건설업경영애로 실태조사보고, 1994. 7, pp. 10-13

## 세계화·지방화에 대응한 건설업 경영전략과 정책방향

황에서 중소기업의 수가 1995년 현재 2배 가까이 증가했다는 것은 향후 중소기업간의 경쟁이 그만큼 치열하게 전개될 것이라는 것을 예측할 수 있다.

다른 산업구조의 고도화에 따른 건설산업 매력도에 대한 급격한 하강은 고급인력의 신규진입을 어렵게하고 있으며, 과학기술 및 관리기법의 발전은 기업경쟁구도를 새로운 국면으로 끌어가고 있다.

즉, 금후의 생산체계는 지금까지의 노동집약형에서 자본 및 기술집약형으로 전환하는 혁신을 이루어야만 기업생존과 성장을 이룩할 수 있다는 것을 의미한다.

자본과 기술을 어느 정도 확보하고 있는 대기

업의 입장에서 생산체계의 혁신은 노력 여하에 따라 실현가능한 일이지만, 자본과 기술이 부족한 중소기업으로서는 강건너 불보는 입장에 있을 수 밖에 없는 것이 현실이다.

지자체 실시이후 건설정책은 지금까지의 일방적인 규제보다는 자율 및 자유경쟁 체제로 전환될 것으로 예측된다.

특히, 국내시장 개방에 따라 진출하는 외국건설기업에 대응한 종합건설업 면허제도의 실행은 필연적이며, 이에 따라 대형 공공공사 뿐 아니라 민간공사의 발주형태가 단순시공에서 설계(또는 엔지니어링)-시공 일괄방식으로 변화할 것이다.

국내건설산업의 발전이라는 측면에서 취득요

<표 2> 1995년 이후 건설환경변화요인과 영향

변화요인		건설산업에의 영향	대	중소
건설시장	■ 건설시장 개방 / 세계화	⇒ ■ 경쟁심화, 국내시장잠식, 국제시장개척	A ×	BD
	■ 기획형사업증대(TURN-KEY, BOT, REROFIT 등)	⇒ ■ 시공능력극대화 → 기획능력 극대화 (단순시공) (DESIGN + ENG + CONST)	AO	A ×
	■ 민자유치형 SOC사업증대	⇒ ■ 프로젝트 기획, FINANCING 능력필요	AD	BD
	■ 환경보존사업 증대	⇒ ■ 환경관련, 설계, ENG 능력확보	AD	BD
	■ 구조물의 첨단, 고급, 과학화	⇒ ■ IBS, BA, HA 등의 설계능력확보	AO	B ×
생산요소	■ 노동집약형 → 기술, 자본집약형	⇒ ■ 신공사관리기법, 공법, 구법 도입시급	BD	B ×
	■ 기술인력부족	⇒ ■ 기술인력구조 불균형 초래	BD	A ×
	■ 기능인력부족, 자재공급불안정	⇒ ■ 원가상승, 공기지연, 품질저하 등	A ×	A ×
	■ 하도업체의 공사수행능력저하	⇒ ■ 품질저하, 효율적 공사관리 불가능	A ×	A ×
	■ 정보화, 과학화에 따른 조직의 대응 능력 요구	⇒ ■ 경영혁신 및 전략수립 필요, 생산관리 체계의 혁신 필요	AD	A ×
정부정책	■ 공공공사 발주형태 변화	⇒ ■ 기술개발투자증대, 건적전산화, 대관정보수집 및 업무활동 강화	BD	A ×
	■ 건설업법 개정	⇒ ■ 종합건설업면허제도 대책필요	AO	BD
	■ 지자체 실시	⇒ ■ 참여기회제한, 지역업체 성장기회	A ×	AO
	■ 해외투자 완화	⇒ ■ 단순도급 → 투자, 개발형공사 참여	AO	BO
	■ 공사감리기능 강화	⇒ ■ 공사관리(품질, 안전, 기술 등) 강화필요	BD	BD
	■ 건설업면허 개방	⇒ ■ 경쟁체제 가속화	CD	A ×

(주) 영향강도 구분 → A 크다 B 보통 C 없다. O 긍정적 D 보통 × 부정적

건을 감안할 때 중소기업으로서는 그다지 도움이 되지 않는다고 볼 수 있으며, 오히려 건설업 면허 개방에 따른 업체수의 급격한 증가는 중소기업경영에 많은 어려움을 더하고 있다. 결과적으로 향후 건설환경변화요인들은 대기업에게는 비교적 긍정적인 영향을 미치겠지만 중소기업의 경영에는 부정적인 측면이 더 많을 것으로 분석된다.

### 3. 중소기업의 특징

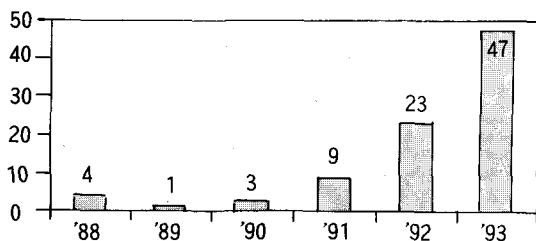
#### [1] 중소기업 위상

1993년 현재 우리나라 건설시장을 주도하는 일반건설체중 92.8%에 해당하는 기업이 중소기업체이고, 건설부문의 금융기관인 공제조합의 운영자금중 79.7%를 중소기업이 출자하고 있다. 더욱이 중소기업의 수가 대폭 늘어난 금년에 들어서 이러한 수치들은 더욱 커다란 비율로 증가하였음을 인지할 수 있다.

그럼에도 불구하고 중소기업의 시장점유율은 반에도 못미치는 45.7%에 지나지 않고 있으며, 업체수의 증가에 따른 시장의 점유율은 증가하지 않았으므로 매년 부도업체 수는 증가일로에 있다.

1995년 현재 2,600여개의 중소기업 중 상당수가 공사수행능력은 물론 기업경영능력이 부족한 데도 불구하고 난립되어 있으나, 다수의 중소기업들은 그 나름대로의 경영목표를 갖고 많은 난관을 헤치며 오늘에 이르고 있다.

<그림 1> 연도별 부도업체 현황



<표 3> 기업규모별 실태(1993)

구 분		중소기업	대기업	전 체
업체수	업체수	1,521	118	1,639
	(사, %)	92.8	7.2	100.0
종업원수	총 수	693	1,417	2,110
	(100인, %)	32.9	67.1	100.0
조합출자	총 수	1,326	338	1,664
	(100좌, %)	79.7	20.3	100.0
계약액	업체평균	193	239	432
	(100억, %)	44.7	55.3	100.0

(자료 : 대한건설협회, 1994)

<표 4> 중소기업체의 경영애로 사항

애로 사항	비 중	원 인
기업의 재산 정확보	32.1	외상공사, 잔금미불반발, 예가의 비현실
자금운용	25.9	수주물량부족, 원가상승에 따른 수지악화, 기성수령지연, 영업외 비용 과다지출, 어음할인곤란, 금융기관차입곤란
인력확보 및 관리	21.7	3D JOB 기피, 대기업대비 근무 조건열악
공시수수활동	8.4	업체수증가, 예가의 비현실, 무리한 수주조건
자재구매 및 조달	6.4	가격불안정, 적기구입곤란, 관급 자재의 적기공급지연
시 공 기 술	4.9	시공인력확보곤란, 공기부족, 협력업체관리의 어려움
기 타	0.6	
계	100.0	

그러나 서두에서 거론했듯이 근년에 들어서 건설환경이 급변하고 있으며, 중소기업들은 더이상 버틸힘이 없이 경영의 탈진상태에 이르렀다. 이들이 직면하고 있는 경영상의 애로사항은<sup>5)</sup> <표 4>에서 보는 바와 같이 자금, 인력, 수주 및 기술에 관한 사항으로 집약되고 있으며, 이들의 원인을 기업내부적으로 돌릴 수 있으나 상당부분은 조직 외적 환경요인으로부터 비롯된다.

즉, 수주경쟁이 치열함을 악용하여 건축주들

5) op. cit. p. 15

이 불합리한 계약조건을 제시하는것은 차치하고, 낮은 수익에도 불구하고 공사를 수주했지만 공사대금의 미불로 인하여 오히려 적자를 보는 경우가 빈발하다.

또한 정부공사의 경우 건설업체에 불리한 예가산정방법은 기업의 자금난을 어렵게도 하지만, 원가절감에 집착한 나머지 부실시공에 이르는 원인을 제공하기도 한다.

또한 3D 업종 기피현상에 부가하여 대기업보다 열악한 근무조건은 중소기업의 인력확보에 많은 어려움을 야기시키고 있다.

이 밖에도 최근에 잇달아 발생하는 대규모 사건들은 건설산업 전반에 악영향을 미칠 뿐 아니라 중소기업들을 질식시키기에 충분할 정도로 그 파장이 크다.

## [2] 중소건설기업의 특징

지금까지 거론한 외부환경의 변화요인들이 중소기업의 경영에 악영향을 미쳤다면, 이에 대처하지 못한 중소기업내부적으로도 여러가지 문제들이 있음을 지적할 수 있다. 비록 이러한 문제점들이 중소기업의 속성상 발생할 수 있는 것이라 할지라도, 이를 슬기롭게 극복하고 대기업으로 성장한 여러 중소기업의 경우를 비교할때 분명히 중소기업으로서도 자책의 여지가 있다. 자신의 약점을 잘 이해하고 이를 극복하고 보완하여 성장기반을 갖춘 기업만이 생존할 수 있고, 육성할 가치가 있다는 전제하에 우리나라 중소기업들의 특질을 분석하면 다음 <표 5>와 같이 정리할 수 있다.

## 4. 중소건설업의 경영전략

### [1] 경영전략의 기능

전략이 없으면 조직은 방향타가 없는 배와 같아서 제자리에서 돌기만할 뿐 나아갈 방향을 잡지못한다. 그러므로 많은 이론자들은 기업이 실패하는 주된 이유를 전략이 없어서 또는 전략이

나빠서, 아니면 합리적인 전략이 제대로 실행되지 못했기때문이라고 설명한다.<sup>6)</sup>

즉, 전략은 이익의 극대화라는 경영목표 이외에 기업성장행동을 이끌어가기 위한 결정지침(decision rules)으로서 그리고 기업의 새로운 가치창조를 위한 방향설정을 위해 필요한 것으로 규정할 수 있다.

따라서 합리적인 전략을 수립하여 충실히 추진한다면 최소한 기업의 생존은 보장할 수 있으며, 더 나아가 지속적인 경쟁력을 확보할 수 있다.

그러나 공사수주, 현장관리 등과 같은 근원적인 어려움을 겪고 있는 대부분의 중소기업에게 경영전략의 수립은 "당장은 끼니도 못때우는 입장에서 내일 밥을 걱정하는 것"으로 받아들여지고 있다.

이러한 관점은 전략의 기능을 충분히 이해하지 못한 것으로부터 비롯된 것이므로 이에 대한 올바른 인식을 고취시킬 필요가 있다. 그 이유는 전략의 기능에 대한 올바른 인식을 갖고 있어야만 보다 적극적인 자세로 전략을 수립하고 추진할 것이기 때문이다. 이러한 관점에서 경영전략의 필요성을 기능중심으로 살펴보면 다음과 같이 설명될 수 있다.<sup>7)</sup>

- (1) 환경적응 기능 : 전략은 기업전체 및 그의 주요부문의 활동을 기업내·외의 환경변화에 혁신적으로 그리고 능동적으로 적응하는 기능을 가진다.
- (2) 기회 및 문제발현기능 : 전략은 기업내·외환경의 변화속에서 기업의 성장을 가능케하는 잠재적인 성장의 기회를 발견하거나 경쟁상의 우위성을 확보할 잠재적인 경쟁기회를 발견하여 이를 최대한 활용할 기능을 지니고 있다.
- (3) 시스템적 기능 : 전략은 기업전체를 하나의 시스템으로 간주하고, 이시스템 전체를 환경변

6) H. Koomts O. Donn의, Management, McGraw-Hill, 1980, p. 281.

7) 이한검, 경영조직론, 형설출판사, pp. 358 ~ 357.

〈표 5〉 중소기업의 특징

	특 질	문 제 점
조직	성장저해형 구조 친족경영체제 빈발, 연고성인사 경력사원의 용병적 특징 직무분장 불분명, 다발적 업무지시 인력양성 및 개발전략이 부재 급여, 승진제도의 미정착	⇒ 조직력 취약, 조직성장경직, 초급사원교육미흡 ⇒ 사원급 임원선임, 조직구조의 역기능 및 불안정 ⇒ 업무표준화 및 Coordination 문제, 인력이동심화 ⇒ 조직의 생산성 저하, 업무증발(유기)빈발 ⇒ 우수인력의 확보가 어려움 ⇒ 건전한 경쟁풍토 미정착
경영	경영분석능력 부족 위기관리능력 부족 경영정보체계 취약 정보수집, 분석능력 부족 경영자원 취약, 비효율적 배분 사업다각화 수준이 낮음 최고경영자중심형 의사결정	⇒ 효율적 경영전략 수립이 어려움 ⇒ 급격한 환경변화, 경영실적 저하시 쉽게 도산 ⇒ 업무효율 및 생산성 저하 ⇒ 감각적 의사결정, 의사결정의 위험도 증대 ⇒ 환경변화에 대한 경영적 대응이 신속하지 못함 ⇒ 건설불황시 보완사업 미비 → 경영난 ⇒ 조직의 효율성 저하, 조직의 창의적 기능 마비
재정	지명도가 낮음 기획력 부족 수주경쟁 가속화 수익을 낮음(만성적 공사대금 미불)	⇒ 민간공사 수주의 어려움 ⇒ 개발형공사가 적고 단순시공위주 ⇒ 수주성공률의 지속적 하락 ⇒ 경영부실원인
기술	분야별 기술관리업무 메뉴얼 미비 현장간, 기술자간 관리 / 기술 방식에 격차 우수 협력업체 확보의 어려움 실질적인 기술개발 투자가 어려움	⇒ 품질, 기술, 원가, 안전 등의 공사관리부재 ⇒ Communication, Coordination 문제, 일관적 기술관리 확립에 어려움 ⇒ 부실공사만연, 협력업체 계열화 부실 ⇒ 대기업의 하도급 전략가능
기타	자금운용구조 취약 기업문화 부재 복리후생 수준이 낮음 경영실적 저하시 사원의 위기의식이 상대적으로 큼	⇒ 금리부담가중, 공사외적 부담 가중 ⇒ 임직원의 소속감 결여

화를 적용시키고 기업 전체로서의 기동성을 발휘하는 기능을 지닌다.

(4) 의사결정지침 기능 : 전략은 기업의 경영목표 달성을 위한 각 부문의 의사결정 과정의 합리성 및 그 지침을 제공한다.

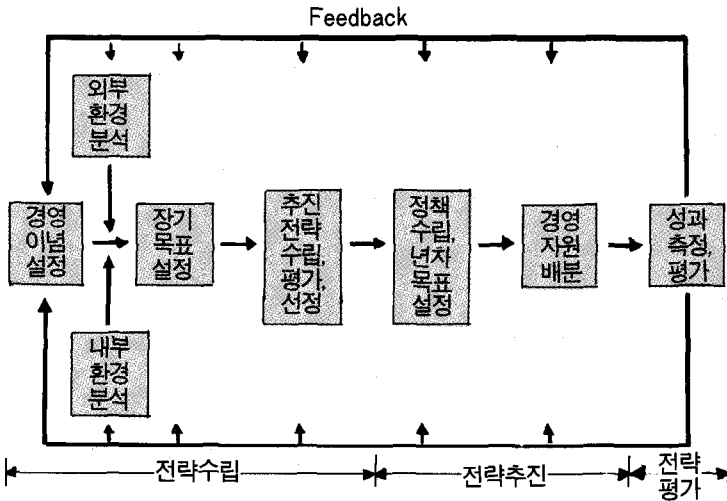
**[2] 경영전략 추진절차**

기업의 규모와 관계없이 경영전략(또는 전략

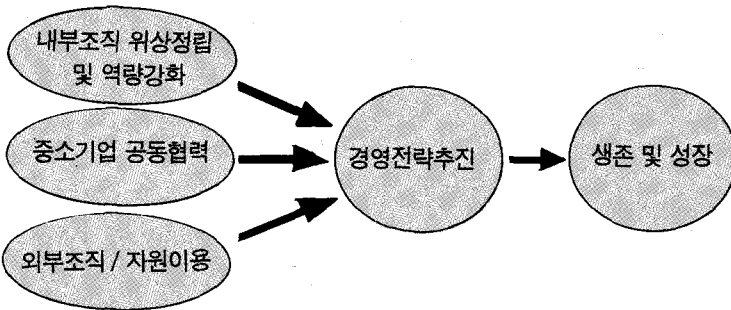
-경영)은 〈그림 2〉와 같이 정형화된 모델로 추진할 수 있으며, 이를 성공적으로 추진하기 위해서는 기본적으로 경영이념 및 그에 따른 목표의 설정이 분명하여야 하고 이를 실현할 구체적 추진전략이 수립되어야 한다.

물론 이를 위해 기업의 외부환경(건설산업환경 및 건설외적 환경 모두 포함) 및 조직내부환

<그림 2> 경영전략 추진절차



<그림 3> 중소건설기업의 경영전략추진의 기본방향



경분석이 선행되어야 하는데, 이들 분석은 목표와 전략수립의 수준에 영향을 미치므로 구체적이고 신뢰성있게 진행되어야 한다.

특히 자기조직에 대한 분명하고 정확한 위상정립은 전략의 성공율을 높인다. 전략의 수립은 가능하면 대안을 갖고 수립하는 것이 바람직하며, 수립된 전략은 반드시 현재의 조직 또는 전략에 맞추어 강화될 조직력으로 실현가능한 것인지 분명히 평가하여 실현가능한 경우에만 추진전략으로 선정한다. 그렇지 못한 경우에는 목표를 조정하고 전략을 수정하여 다시 평가→선정하는 과정을 거치도록 한다.

다음으로 기업의 추진전략이 선정되면 이를 기반으로 경영정책과 년차목표를 구체적으로 수립 하여야 하며, 이를 지원할 경영자원들을 적기에 효과적으로 할당하여야 한다.

즉, 수립된 전략계획에 따라 조직구조의 재편 및 보강, 추가자금투입, 경영정보시스템 구축, R&D투자 등의 업무들을 단계적으로 추진하여야 하며, 그로인한 성과는 일정간격(년차, 분기 등)을 두고 측정, 평가하여 선행 절차로 피드백(feedback)할 수 있어야 한다.

전략-경영의 성공은 단기간에 의한 각 단계별 내용의 지속적인 수정 및 보완은 차기 전략-경영의 성공가능성을 높여준다.

<그림 2>와 같이 정형화된 모델도 자금력, 기술력, 인력, 정보력 등이 매우 취약한 중소건설기업으로서 모든 단계를 자체적으로 추진하기에는 역부족이라 할 수 있다.

그렇다고 「강건너 불보듯」 지나치기에는 그 결과가 기업의 생존과 성장에 치명적이기때문에 가능한 모든 방법을 강구하여야 할 것이다.

이다.

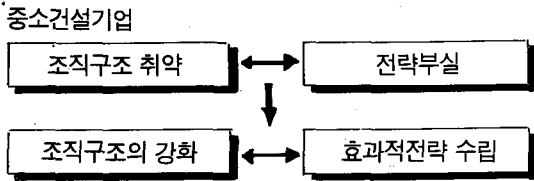
결론적으로 말해서 중소건설기업의 성공적인 경영전략은 내부적으로는 자기자신을 강하게 만들고, 같은 입장에 있는 중소기업들의 작은 힘을 모아서 커다란 대응력을 만들고, 외부의 힘을 빌어서라도 효율적인 경영전략을 추진하여야 생존은 물론 지속적으로 성장할 수 있다.

### [3] 분야별 추진전략

#### ■ 조직강화 전략

전략은 조직을 바탕으로 수립되거나, 수립된 전략의 성공적인 수행을 위해서는 조직의 보강

〈그림 4〉 중소기업의 조직과 전략



이 필수적이다.

즉, 「조직과 전략이 서로 일관성 내지는 적합 관계를 이루어야 기업이 지속적인 성장을 할 수 있다.」

이러한 관점에서 볼때 중소기업은 근본적으로 취약한 조직구조를 가지고 있으므로 아무리 훌륭한 전략을 수립한다할지라도 조직구조의 보강없이는 추진과정 및 수행결과가 부실할 수밖에 없다.

따라서 성공적인 전략의 수행을 위해서는 조직구조의 강화가 선행되어야 할 것이다.

조직강화전략 중 무엇보다 선행되어야 할 것은 임원의 조직 및 경영관리 역량을 강화에 있다. 서두에서 인용한 것과 같이 조직은 생물학적 유기체와 유사한 속성을 지니고 있으므로, 조직을 이끌어가는 두뇌에 해당하는 경영자(임원급)의 의식수준은 그 기업의 성장가능성을 가늠하게 한다.

그러나 대다수의 중소기업에서는 조직 및 경영관리의 속성에 대한 이해를 평가하지 않고 단순히 해당분야의 지식만을 평가하여 임원으로 선임하는 경우가 많다.

그러므로 이들은 조직간의 협력(Coordination), 경영적 의사교환 및 결정, 미래지향적인 조직 및 경영관리에 중점을 두지 않고 관습적, 경험적 지식을 바탕으로 다소 독선적인 자세로 업무를 추진하는 경우가 많다.

인체의 모든 부분이 고르게 발달해야 전체적인 균형이 잡히는 것처럼 기업조직도 그 구성요소들이 유기적으로 고르게 발전해야 성장의 틀이 마련된다. 이를 관장하는 것이 임원의 기능인 것으로 볼 때, 임원의 조직 및 경영관리 역량 확보는 기업성장의 초석이 될 것이다.

또한 건설한 성장을 하고 있는 중소기업에서는 기업성장에 따른 조직변화에 대한 이해가 필요하다. 그것은 조직성장에 따른 문제점들에 대한 사전인식을 통해 적합한 전략의 수립과 그에 따른 조직구조의 설계 뿐 아니라, 경영자의 역할을 정립하여 조직의 지속적인 발전을 모색할 수 있기 때문이다.

이 밖에도 조직의 생산성을 높이고, 환경변화에 대한 대응능력을 키우기 위해 업무표준화, 기술력강화, 직무향상 프로그램의 구축 등에 대

〈표 6〉 중소기업의 조직강화 세부전략

세 부 전 략 및 내 용	
* 임원의 조직, 경영관리역량 강화	⇒ 임원선임시 조직, 경영관리에 대한 교육선행
* 기업성장에 따른 조직변화의 이해	⇒ 기업성장에 따른 합리적 경영조기구조 구축, 주기적 자기진단 기능 필요
* 업무표준화, 업무분장 체계화	⇒ 조직단위간의 Coordination 극대화 경영시스템기반 구축
* 합리적 인사관리체계 확립	⇒ 승진 및 Incentive 제도의 합리성 필요
* 직무향상 프로그램 구축	⇒ 환경변화에 대응할 수 있는 직무강화 교육
* 조직의 기술력 강화	⇒ TQC / TQM에 의한 품질성능 확보, 공사관리능력확보
* 정보의 조직화	⇒ 개인단위 정보의 효율적 공유



한 조직강화 전략이 필요하다.

■ R&D 전략

90년대에 들어서 R&D에 대한 중요성이 인식되면서 건설산업에도 R&D 투자바람이 불기 시작했다.

그러나 이러한 열기도 대기업에 국한된 것일 뿐 대부분의 중소건설기업은 인력, 자금적인 측면에서 볼때 자체적인 기술개발조직을 갖추기가 어렵다. 그렇다고 이들이 R&D에 대한 열망이 부족한 것은 아니므로 이에 대한 해결책을 강구할 필요가 있다.

<표 7>에서와 같이 건설업체의 투자로 설립된 건설산업연구원 내에 중소건설 전문 R&D조직을 두어 운영하거나, 공동기술연구소 또는 별도의 중소건설업 연구조합을 설립하여 운영할 수 있다.

그러나 이들은 그 나름대로의 문제점이 있으므로 이에 대한 충분한 검토를 거친 후 적합한 전략을 추진할 수 있을 것이다.

즉, 중소건설업의 R&D전략은 기업내부적 전략보다는 산업적 측면에서 수립하는 것이 효율적이고 생산적이라 할 수 있다. 물론 소규모라도 자체 기술개발 전담부서를 두어 R&D를 수행하는 것이 손쉬울 수 있으나, 실질적인 R&D추진이 어려울 것이며, 인력수급 및 투자에 대한 지속성에 의문을 제기할 수 밖에 없기때문에 산업육성 측면의 공동대응전략이 효과적이다.

R&D를 공동으로 추진하는 경우 연구인력의 파견을 필요로 하는 경우가 있고 또한 결과물을 기업내에 도입하기 위해서라도 최소한의 자체 R&D인력이 필요하다. 이들의 양성 및 관리도 자체적인 것보다는 공동으로 추진하는 것이 보다 효율적이며, <표 8>과 같은 전략을 수립할 수 있을 것이다.

R&D조직과 인력을 갖춘 후 R&D의 추진은 신중하게 진행할 필요가 있다. 많은 기업들이 R&D를 추진하면서 갖는 어려움은 연구성과의 효용성 또는 응용성에 대한 가치가 높지 않다는

<표 7> R&D조직 구성전략

R&D조직 구성전략	문 제 점	가 능 성
건설산업연구원에 중소건설업 전문연구팀 구성	협화한 대기업의 반발 가능성	1
중소건설업 기술연구조합 공동설립	기존의 건설산업연구원 등의 연구원과 중복기능	3
공동기술연구소 설립(10여개 기업참여)	지분참여 및 성과를 배분에 대한 문제 발생	2
자체기술개발 전담부서 설립	기술개발인력수급 및 지속적인 투자의 어려움	4
외부 전문조직과의 연구개발 협정	종합적 연구개발을 수행할 수 있는 조직의 부재	5

<표 8> R&D인력 양성전략

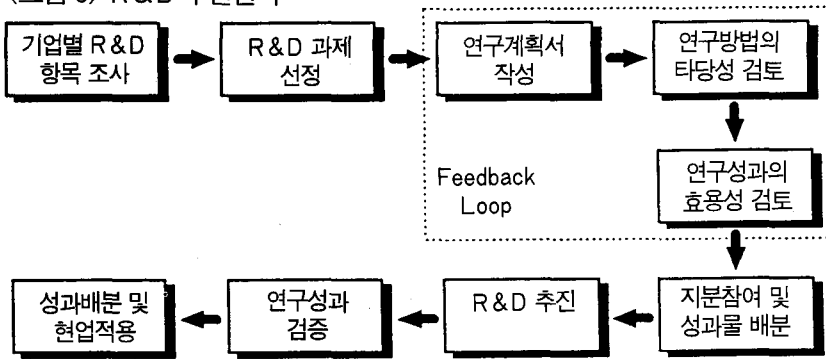
R&D인력 양성전략	문 제 점	가 능 성
공동양성(기업당 2~5인 참여)	종합관리 프로그램 작성 및 지도원 선정의 어려움	2
건설관련연구기관에 위탁교육	양성 프로그램의 부재	1
대기업 기술연구소에 위탁교육	기업내 보안을 이유로 기피	3
일반 교육기관에 위탁	전문성, 실효성 저하우려	4

데 있다.

즉, R&D 착수단계의 기대와는 달리 그 결과의 실용성이 낮기때문에 건설산업에서의 R&D를 회의적인 시각으로 바라보는 경우가 적지 않다. 그러나 이것은 연구과제의 선정시 연구방법 및 성과에 대한 충분한 검증은 거치지 않았기 때문에 발생하는 당연한 귀결이라 할 수 있다.

따라서 R&D의 성공율을 높이기 위하여 중소기업에서 수행하는 공동연구의 연구과제 선정과 그 배분은 <그림 5>와 같은 절차로 수행하는 것이 바람직하다.

<그림 5> R&D 추진전략



<표 9> 대·중소기업간 사업영역 조정

	기 능	사 업 영 역
대 기업	종합화, SOFT화	기획, Design & Engineering PM, CM, R&D, Financing, 등
중소기업	전문화, HARD화	주택, 레저시설, 소규모 산업시설, 도로, 교량, 터널, 준설 등

■ 영업전략

중소건설업체에 있어서 영업은 기업의 존폐에 커다란 영향을 미치므로 전략의 수립에 보다 많은 노력을 기해야 한다. 그러나 영업능력 자체가 조직력으로부터 파생되는 것이므로 명쾌한 전략수립에는 많은 어려움이 있다. 단지 전략수립을 위한 방향의 설정을 논한다면 다음과 같이 정리할 수 있다.

\* 단순도급방식 → 기획형 영업전략

지금까지 단순도급방식의 영업을 탈피하여 고객을 발굴하고, 고객의 요구(needs)를 수용할 수 있는 영업으로의 전환을 의미하며, 이를 위해 설계조직과의 연대가 필요하다.

<예 1> 지자체 실시이후 지자체 수익사업과 관련된 프로젝트를 기획, 제안하여 추진할 수 있도록 한다.

<예 2> 휴먼토지의 용도적 특성에 맞는 프로젝트 기획, 제안 → 고객의 개발이익 극대화와 함께 프로젝트 수주

\* 특화된 기술을 바탕으로한 영업의 전문화 → 고객의 수요형태별 전문화

<예> 공장건축, 병원건축, 환경정화시설 등

5. 대기업과 중소기업간의 협력방안

기업과 중소기업간의 협력은 근본적으로 건설산업내에서 대기업과 중소기업의 기능이 구분되었을 경우에 보다 실질적으로 이루어질 수 있다.

다.

예를 들어, 대기업이 중소기업 사업영역을 잠식하고 그 반대로 중소기업이 대기업 수준의 사업기능으로의 확대를 모색한다면 상호 협력관계 보다는 경쟁관계로 대립하게 될 것이다.

그러므로 대기업의 경영과 사업영역은 종합화, SOFT화되어야 하고 중소기업은 전문화, HARD화되어야 상호보완적이고 실질적인 협력

방안이 제시될 것이다.

사업영역적인 측면에서의 협업과 아울러 대기업은 중소기업의 건전한 육성을 위해 수평적, 수직적인 관계를 유지하면서 협력할 수 있으며, 그 내용을 정리하면 다음과 같다.

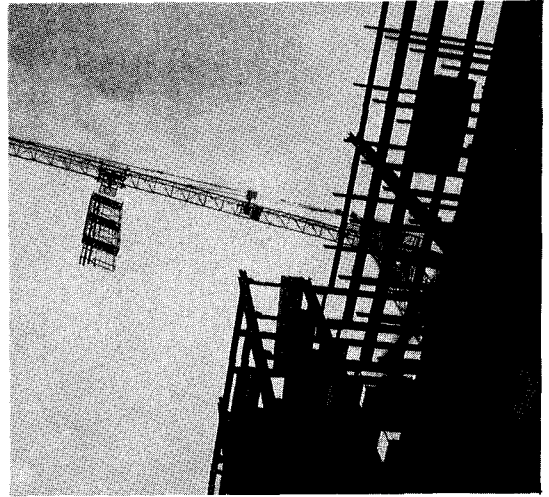
- \* 지자체 발주 대형공사의 공동수주 → 관리기법, 기술 이전
- \* 국제 건설시장의 공동참여 → 중소기업의 해외공사관리능력 신장기대
- \* 건설관련제도 개선에 대한 공동협업 → 공동발의
- \* 대기업의 도급하한 공사수주 지양 → 중소기업에 이양
- \* 경영관련업무(조직, 경영, R&D, 정보관리 등) 현장관련업무(품질, 안전, 기술, 원가, 하도급 등)의 지도 → 고급 기술자 교류
- \* 공종별 우수 협력업체의 알선
- \* 신기술 및 신공법 이전

## 6. 결론

중소건설업의 경영난국에 관한 이야기가 어제 오늘의 일이 아니다. 다만 최근에 들어 그 정도가 심화되고 있고, 중국에 가서는 산업발전구조의 균형을 허물어뜨리는 수준에 이르렀다는데에 그 심각성이 있다.

물론 이러한 문제점들을 타개해나가는 근원은 중소기업 자신에 있으나, 취약한 경영구조를 갖춘 그들이 더욱 악화일로에 치닫는 환경을 대처해나가야 하는 현실속에서 그들만의 자생을 요구하는데는 한계가 있다.

다시 말해, 건설산업의 균형적 발전이라는 측



면에서 볼 때 현재의 상황은 산, 학, 연, 관이 총체적으로 협력하여야 할 시점이라고 본다.

이를 위해 본 원고에서는 중소건설기업의 자구적인 노력 뿐 아니라, 대기업의 협력 그리고 유관 연구기관, 학교, 정부기관의 적극적인 공조체계를 역설하고자 하였다.

끝으로 본 글에서 다룬 중소건설업의 경영전략과 대기업의 협력방안이 외에도 건설산업의 균형적 발전의 중요한 부분을 점하는 중소건설업의 발전을 위해 본문에서 다루지 못한 다음과 같은 현안을 제안하고자 한다.

본내용은 전적으로 발표자 개인의 의견이므로 소속기관의 공식의견과 다를 수 있음

- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| * 산, 학, 연, 관 공동 인재교육프로그램 Review | ⇒ 형식적 교육보다 응용성, 창의성이 있는 실무형 교육 프로그램 구축  |
| * 중소기업 경영정보센터의 운영               | ⇒ 경영분석, 조직 및 경영분석, 경영정보 등의 서비스 제공       |
| * 중소기업업 활성화를 위한 제도적 장치 마련       | ⇒ 특별한 사유없이 중소기업들이 불이익을 당하지 않도록 법적제도의 마련 |
- 예 1) 공사미불, 방지조항(도급자에 대한 '하자이행보증' 등과 같은 조항이 있듯이 건축주에 대해 '잔금지급보증' 또는 '공사대가지급보증'의 의무화 규정)  
 예 2) 100억 미만 관공사 낙찰가의 산정을 예가의 85% 직상에서 95% 직상의 수준으로 상향조정