

# 국내 건설환경 변화에 따른 수주조직구조 설계에 관한 연구

## A Study On the Design for Marketing Divisions of Construction Companies in relations to the Changes of Domestic Business Environment

김 용 구\* · 김 선 국\*\*

Kim, Yong-Gu · Kim, Sun-Kuk

### 요 약

최근 급속한 국내 건설환경의 변화 속에서 기업은 구조개성을 포함한 다양한 변화를 추구하고 있으나, 이러한 노력이 경영 이익 증대까지 이어지지 못하고 있는 실정이다. 이러한 현상의 주요 원인 중 하나는 수주와 관련된 내·외부 환경변화를 기업의 경영전략과 조직구조에 반영하여 변화에 적응하고 더불어 수주성과를 극대화하기 위한 다양한 변화노력의 틀 속에서 진행 되어야 함에도 불구하고 이와 같은 접근이 이루어지지 못하고 있기 때문이다. 특히 급변하는 환경에서 기업의 경영 이익을 좌우하는 수주활동과 관련된 조직의 설계는 전반적인 건설경기동향, 공공 및 민간의 발주 동향 등을 고려한 전략적이고 유연한 접근이 필요하다. 이에 본 연구에서는 수주환경 변화에 따른 수주조직을 전략적으로 설계할 수 있도록 환경변화와 경영성과측면의 관계를 규명하여 이를 대형건설업체의 사업유형 및 발주유형별 수주조직 설계에 반영할 수 있도록 모형과 절차를 제시하였다.

키워드: 수주조직구조모형, 조직구조설계, 조직개발절차

## 1. 서 론

### 1.1 연구의 배경 및 목적

최근 경제 환경의 급속한 변화에도 불구하고 국내 건설업은 지속적인 성장을 거듭하여 왔으나 IMF 같은 경제위기를 겪으면서 다양한 변화를 추구하고 있다. 이러한 내·외부 환경변화들 중 국내건설사들은 해외 건설시장에서의 수주건수 둔화를 국내 건설시장의 활성화를 통해서 불황을 돌파하고자 했다.(백성준, 2004) 이러한 내·외부 경영환경 변화들은 조직 구조에 많은 영향을 주고 있으며, 기업은 조직을 활용하여 경영성과를 증진시키기 위한 조직차원의 다양한 변화로 경영혁신, 구조조정, 조직개편 등의 노력을 통해서 경영이익을 극대화 하고자 한다. (이지평, 2000) 그러나 이와 같은 변화의 노력도 효과를 발휘하기 위해서는 기업의 특성과 역량에 맞는 조직구조가 수립되어야 하므로 수립과정 중에 조직규모, 조직구성, 조직기능 및 역할 등에 대한 조직진단 및 평가를 통해서 효율적인 조직개선이 이루어져야 한다. 따라서 건설사들은 정확한 건설시장 및 환경분석을 통

한 효율적인 조직구조 구축이 최대선결과제라 하겠다.

이에 본 연구에서는 건설사들의 경영성과와 가장 밀접한 관계를 가진 수주관점의 조직구조모형을 구축하기 위해 건설수주환경 변화 분석과 대형건설업체의 수주조직구성 특성을 파악하여 수주조직구조를 유형화한 후 기업의 경영목표나 전략에 적합한 수주조직모형을 제시하여 향후 국내건설회사의 조직구조형성과 관련한 연구에 활용하고자 한다.

### 1.2 연구의 범위 및 방법

본 연구의 범위는 국내 건설 환경변화 중 수주환경 변화측면만을 분석하고 이에 따른 국내 대형건설업체의 조직구조 중 기업규모별, 주력사업 분야별 수주조직부분의 형태와 특성을 상호 비교분석함으로써 수주조직과 수주환경과의 관계를 규명한다.

이에 본 연구의 조직구조분석 대상은 중소기업기본법<sup>1)</sup>에서 제시하는 종업원 300인 이상의 대기업 혹은 건설 산업기본법에서 제시하는 시공능력평가액 700억 이상의 상위 대형건설업체<sup>2)</sup>를

1) 중소기업기본법 제2조 및 동법시행령 제3조(별표)에 따라 상시종업원수 50인 미만인 기업을 소기업, 50이상 300인 미만의 기업을 중기업, 300인 이상의 기업을 대기업으로 분류함.

2) 2003년 시공능력평가 공시 20위를 근간으로 함.

\* 일반회원, 경희대학교 대학원 건축공학과, 공학박사

\*\* 종신회원, 경희대학교 토목건축대학 교수, 공학박사



조의 특성은 외부환경에 의해 다양한 형태로 나타나는데 이들 요소를 조직의 구조적 특성으로 반영해야 한다. 한편, 조직구조 설계의 구성 핵심요소의 선정에 위해서는 아래 2가지 측면을 사전에 고려하여야 한다.

첫째, 조직설계측면은 기업의 발전을 위해서 경영목표를 수행할 수 있는 합리적이고 효율적인 조직을 구축하기 위한 것이다. 주로 경영현황과 현 조직의 자원을 분석하여 조직구조 설계에 반영한 후 이를 체계적으로 분배하여 운영할 수 있도록 조직을 구성한다.

둘째, 조직개선측면은 기존 기업의 조직구성이 효율적으로 운영 및 활용이 가능하도록 기업의 체질을 바꾸는 작업으로 사업의 축소와 신규사업의 확대에 따른 조직의 일부 변화와 인원의 축소, 증감의 변동이 수반된다.

한편 해외연구동향으로는 “Modelling the dynamic performance of a construction organization”(O. Ogunlana, 2001)에서는 건설조직을 재정, 기술력, 시장 등의 환경변화에 따라 역동적으로 대응할 수 있는 조직구조 시스템 개발 방법을 제시하여 시뮬레이션을 통해 검증하였으며, “Organizational Structures in the construction industry”(B. Shirazi 외 2인, 1996)는 프로젝트 조직과 관련한 조직이론을 고찰하고 조직과 내·외부환경, 기술과의 관계를 정립하여 조직구성에 영향을 미칠 수 있는 내부 및 외부환경 요소와 기술적 요소를 추출·설문조사를 실시하여 그 영향력에 관한 내용을 제시하였다. 상기 표 1.에서는 이론적 고찰의 결과로 유사연구동향에 대해서 요약 정리하였다.

상기 연구가 일반 조직과 관련한 유사연구가 대부분이므로 본 연구에서는 이를 바탕으로 수주산업인 건설산업의 특성을 고려하여 건설업 환경변화에 따른 수주조직구조설계 측면에 초점을 맞추어 연구를 수행함으로써 기존 유사연구와의 차별성을 갖고자 한다.

### 3. 국내건설환경 변화에 따른 수주조직형태

#### 3.1 수주관련 법·제도 변화

우리나라 공공공사 입찰제도는 크게 적격심사제도, 최저가 낙찰제도, 설계·시공 일괄(Turn-key) 및 대안입찰 등 3가지로 대표되는데 이들 제도변화 중 조직구조에 가장 영향을 주는 제도인 최저가 낙찰제와 턴키방식의 제도에 대해서 다음과 같이 요약하였다.

첫째, 최저가 낙찰제는 건설예산절감과 건설업의 구조조정 및 경쟁력 강화를 위해 2001년 도입 시행 되었으나 적용공사의 낙

찰률은 점점 떨어지고 일부 공사에서는 최저 투찰률로 저가 투찰하는 실정이다. 이러한 이유에서 저가낙찰 방지를 위해 제도적 장치<sup>3)</sup>를 도입했지만 성과를 찾아보기 어려우며 본래의 경쟁력 배양 등의 취지는 건설업체의 기술력이나 수익성과는 무관한 장기적이고 종합적인 수주 전략 차원에 불과하다는 평가를 면치 못하고 있다.

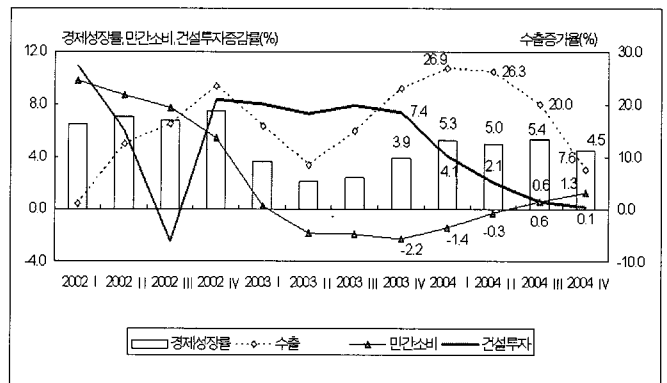
따라서 대형업체들의 입찰참여가 크게 줄어들고 있는 실정이며, 업체들은 설계기술력 및 영업력을 기반으로 비교적 높은 낙찰률을 받을 수 있는 턴키대안입찰 공사로 관심을 쏟고 있는 것으로 나타났다.

둘째, 턴키방식은 건설업체가 설계와 시공계약을 단일의 계약주체와 한꺼번에 수행하는 계약방식으로 100억 이상 공사에 대하여 적용여부를 가려 결정되는데 공사의 낙찰자 선정이 설계평가 점수, 수행능력 점수, 입찰가격 점수를 평가하여 종합 평점이 가장 높은 업체로 선정되므로 대부분의 적격대상업체는 상위 대형건설업체 이므로 수주독과점 현상을 초래하고 있다. 이러한 상황에 불구하고 매년 비중이 증가하고 있는 추세이고 높은 낙찰률로 인해 시공능력 5위권 이내 대형업체는 물론 이하의 중대형업체들도 별도의 T/K팀 신설 및 전문인력 보강 등 조직 강화에 적극적으로 나서는 양상을 보이고 있다.

#### 3.2 국내 건설경기 동향

건설기업 채감경기는 2004년 초부터 하반기까지 지속적으로 악화되고 있으며, 주요 원인은 2003년 건설수주 실적이 크게 증가하였으나 대부분 대형 주택건설업체들에게 국한된 상황이며, 공공공사 수주에 의존해 온 업체들은 업체 수 증가, 낙찰률 하락, 전자재 가격 상승 등이 주요원인으로 작용하고 있다.

특히 대형업체 보다 중소기업체의 채감경기 침체가 더욱 심각하



\* 자료: 한국은행

그림 2. 경제성장률,민간소비,수출 및 건설투자증감률 추이

3) 감리·감독의 강화, 공사이행보증제도 강화, 입찰가격 적정성 심의제도(저가심의회) 실시 등

게 나타났으며 주택사업의 경우 2003년 7월부터 「도시 및 주거환경정비법」의 시행으로 재건축 사업의 추진이 어려워졌으며 「후분양 도입」, 「소형의무비율 강화」, 「개발이익 환수」 등 수차례의 추가 주택안정대책 발표로 재건축사업 시행이 지연되거나 불확실함에 따라 재건축 수주를 중심으로 한 2003년의 주택수주 실적 증가가 건설기업 체감경기로는 충분히 반영되지 못하였다.

3.3 국내건설수주동향 분석

본 연구에서는 국내건설수주동향을 파악하는데 있어서 공공공사와 민간공사로 구분하여 파악하고 각 부문별 수주예측과 전망을 파악하여 수주조직설계 시 조직구조와의 관계를 고려한 조직구조에 활용한다.

3.3.1 공공수주동향

대부분의 공공공사의 경우 건설회사의 조직과 연관지어 구분하면 토목과 건축부분으로 구분할 수 있다. 1997년 이후 2000년까지는 점차 줄어드는 경향을 보이다 최근 2001년 이후 최근까지 건설경기 호전에 따른 토목부분과 건축부분의 꾸준한 상승세가 이어지고 있다.

아래 그림 3에서 보듯이 지속적으로 상승세를 유지하고 있으나 2003년 이후 약간의 감소세를 나타내고 있다. 공공토목부분은 주로 전체 수주 중에서 도로, 교량, 철도, 상하수도 등의 사회기반시설 등의 비중이 상대적으로 크다.

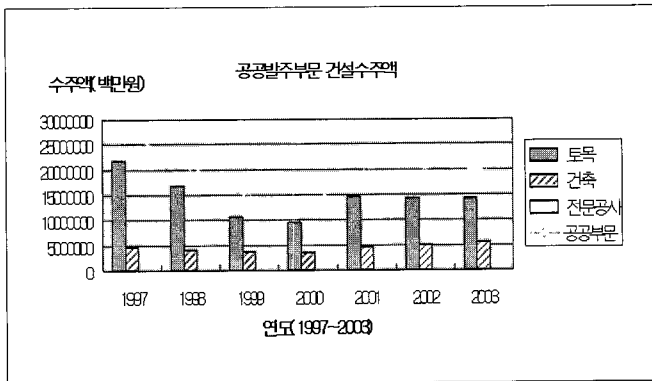


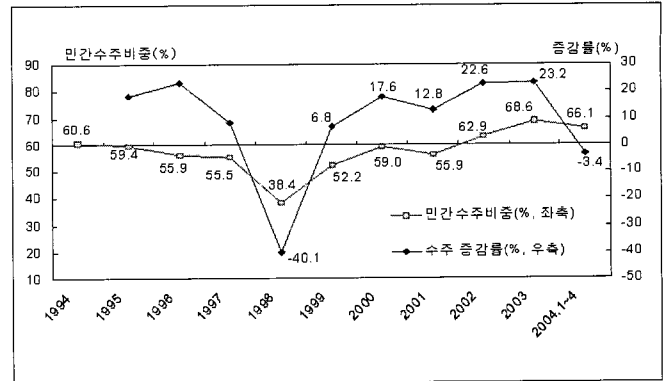
그림 3. 공공발주부문 수주액 동향

또한, 공공건축 부문은 공공주택과 관공서의 관청, 학교 등의 시설공사 증가로 주택부분과 관청공사의 증가가 두드러졌다.

3.3.2 민간수주동향

전체 건설 수주 중에서 민간공사 부분의 수주 비중은 아래 그림 4에서 보듯이 2003년까지는 점차 증가한데 비해 2004년 1-4월의 건설수주 증감률은 전년 대비 -3.4%, 그 중 주거용 건축

의 경우 29.9% 감소하면서 건축수주가 13.4% 감소하였으며 민간수주의 비중도 66.1%로 낮아졌다.



(자료: 대한건설협회)

그림 4. 건설수주 증감률 및 민간수주비중 추이

주요 감소 원인은 2003년 정부의 「5·23대책」, 「도시 및 주거환경정비법」시행, 「9·5재건축시장 안정대책」, 「10·29부동산안정화대책」발표 이후 분양시장여건 악화에 따라 건설수주 감소에 영향을 주었다고 사료된다. 그 중 가장 활발했던 건축분야 중 하나인 재개발재건축시장에도 2003년 7월부터 「도시 및 주거환경정비법」이 시행에 들어가면서 지난해 상반기 6월에 몰렸던 수주증가로 인해 지난해 상반기 민간 건축지표가 감소추세로 두드러졌다.

3.3.3 SOC 동향

SOC 민간투자사업은 정부가 수행하였던 공공사업을 민간부문의 자본을 유치하여 부족한 재정문제를 해결하고 민간부문의 창의성과 경영효율성을 공공시설의 운영 및 관리과정에 도입하는 상호보완적인 사업방식이다. 아래 표 2에서 SOC 예산 추이를 살펴보면 2000년 이후 5~7% 수준의 증가율을 보이고 있으며, 2003년에 이르러 14.4% 증가하였고, 정부예산액 대비 15% 전후의 비중을 갖고 있고 국내총생산(GDP)의 2.7%의 비중을 차지하고 있음을 보여준다.

표 2. 연도별 정부 SOC 예산 추이 현황 (단위: 조원, %)

구분	2000	2001	2002	2003	2004
SOC예산(A)	14.2	15.2	16.0	18.3	17.3
증감률	5.2%	7.0%	5.1%	14.4%	-5.4%
일반회계예산(B)	94.9	106.1	109.6	118.1	118.4
증감률	7.2%	11.8%	3.3%	7.8%	0.25%
GDP(C)	522.0	551.6	596.4	628.6	-
증감률	8.1%	5.7%	8.1%	5.4%	-
비율(A/B)	15.0%	14.3%	14.6%	15.5%	14.6%
비율(A/C)	2.7%	2.8%	2.7%	2.9%	-

\* 자료: 기획예산처, 한국은행

표3. 연도별 SOC 투자 예산 추이 현황 (단위 : 억원, %)

업체명	순위	매출액 (A)	자본금 (B)	SOC (C)	출자 순위	C/A C/B	
						C/A	C/B
A건설	1	54,434	5,986	2,096	2	3.9	35.0
B건설	2	34,511	17,343	1,832	4	5.3	10.6
C건설	3	369,168	8,004	1,005	8	0.3	12.6
D건설	4	31,745	10,48	72,042	3	6.4	19.5
E건설	5	25,164	15,907	1,741	5	6.9	10.9
F건설	6	24,673	11,036	1,703	6	6.9	15.4
G건설	7	14,880	6,936	611	10	4.1	8.8
H건설	11	15,716	3,557	607	11	3.9	17.11
I건설	15	11,364	3,836	136	12	1.2	3.5
J건설	16	10,357	2,150	1,349	7	13.0	62.7
K건설	18	25,775	2,667	2,451	1	9.5	91.9
L건설	19	8,653	2,472	703	9	8.1	28.4

\* 주 : 1) 업체 순위는 시공능력순위임.  
 2) 매출액 및 자본금 규모는 2002년 12월말 기준이고, SOC 출자 규모는 2003년 6월말 기준임.

상기 표 3에서는 19개 대형건설업체의 SOC 투자 현황에서 보듯이 전체 자본금의 상당 규모가 SOC 민간투자사업에 출자됨에 따라 대형건설업체를 중심으로 사업의 대상범위도 점차 확대될 것으로 예측된다.

3.4 기업 형태별 수주조직체계 분석

본 연구에서의 수주조직형태는 대형건설업체를 대상으로 사업유형별 조직형태와 조직구성을 근간으로 수주와 관련된 조직을 비교분석하고 이를 유형화하여 수주조직 모형을 제시하고자 한다.

3.4.1 대형건설업체 조직형태

대형건설업체의 경우 토목, 건축, 플랜트 분야의 조직을 갖추고 있으며, 이들 기업은 아래 그림 5와 같이 주로 사업부제 조직 형태를 나타내고 있다. 각 본부별 특징은 국내사업과 해외사업의 구분이 명확하며 특히 국내사업의 경우 토목분야와 건축분야로 구분되어 있다.

주로 토목분야의 경우 대부분 공공공사 위주로 주로 공공공사의 발주 및 수주업무를 수행 할 수 있도록 업무기능의 분화와 전문화가 이루어져 있다. 또한, 건축분야의 경우 아파트와 공공기관시설물 중심의 공공공사와 개발사업과 자체사업을 수행하기 위한 관련 조직으로 구성되어 있다.

3.4.2 토목사업 위주의 건설업체 조직특징

주로 토목사업을 중점 추진하는 기업의 경우는 대부분 주로 중기업 규모로 토목위주의 사업추진으로 상기 그림 5와 같이 대

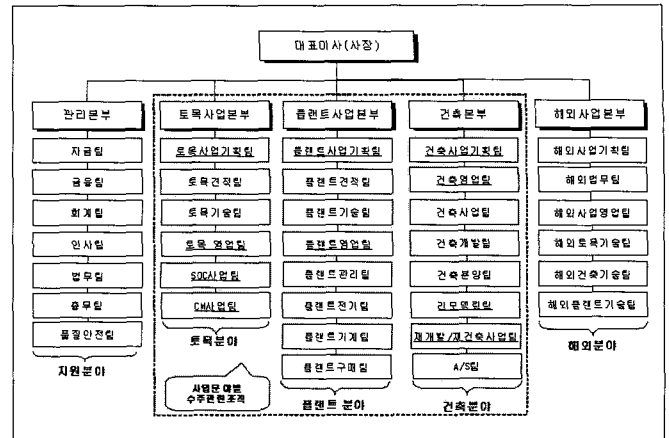


그림 5. 대형건설업체 조직모형

부분 부문별 조직의 특성을 나타낸다. 특히, 토목사업 위주의 수행을 위해서는 타 본부의 조직보다 토목사업본부의 조직이 세분화 되어 있으며, 추진사업 분야와 규모에 따라서 본부형태의 조직구성을 갖추고 있는 기업은 SOC, CM, T/K사업팀을 구성하여 전문화된 하부조직으로 운영하거나 규모가 작은 기업은 공공사업팀, 민자사업팀 형태로 통합 운영하고 있다.

3.4.3 건축사업 위주의 건설업체 조직특징

대부분 건축사업을 추진하는 기업의 경우 최근 주택경기 활성화의 시점에서 나타난 기업의 형태로 건축사업을 수행하기 위한 관련 조직이 타 분야의 조직에 비해 세분화, 전문화가 이루어져 상기 그림 5와 같이 해당 본부별 조직구성형태를 나타내고 있다. 이들 건축공사 중심의 수주형태는 크게 두 부분으로 나누어 그 특징을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 민간공사 중심의 수주조직의 경우에는 재개발, 재건축, 리모델링의 공사수주나 개발사업형태와 자체공사로 추진하고 있으므로 관련 팀의 구성이 두드러진다.

둘째, 공공발주공사의 경우 아파트, 관청공사, 학교시설물 위주로 영업팀, 공사팀, 견적팀의 수주전담조직의 역할을 수행하고 있으며, 팀별 조직의 구성과 범위는 기업의 규모에 따라서 약간의 차이가 있으나 기본적인 사업추진을 위해서 사업기획팀, 견적팀, 영업팀의 필수 조직이 반드시 필요하다. 또한, 건축사업을 위주로 하는 기업의 수주조직은 국내 주택동향, 부동산 경기에 따라 많은 영향을 받기 때문에 사업본부의 관련 팀의 생성과 소멸에 주된 원인을 제공하므로 환경변화 요인과 수주조직사이에는 매우 밀접한 관계가 있음을 알 수 있다.

3.5 수주환경변화와 수주조직 변화관계 규명

관계 규명을 위해서 주요 환경변화 요인 중 수주조직변화와 관련된 사항을 예를 들어 분석한다. 우선적으로 대표적인 환경

변화 중 조직구성에 영향이 가장 큰 것으로 법제도적인 측면과 건설경기 및 경영성과 변화 측면으로 분석한다.

### 3.5.1 법제도적인 측면

대표적인 법제도측면으로 최근 공공공사와 민간공사에 영향을 주는 것으로 나눌 수 있다.

첫째, 공공발주공사의 경우 대표적인 변화로 「최저가 낙찰제」에 의한 저가심의회제 도입, 「턴키·대안입찰제도」등이 있으며, 특히 공공발주공사의 경우에는 대부분 토목사업을 위주로 하는 토목사업본부 조직의 변화에서 찾아 볼 수 있다.

상기 그림 5의 조직도에서는 법제도적인 변화에 따른 예상되는 조직변화 부분으로 토목본부 내 영업팀 조직강화와 SOC사업팀, CM팀, T/K팀 등의 신설로 독립적인 조직기능 수행과 인원의 보강 및 축소를 조직의 효율적인 운영을 한다.

둘째, 민간발주공사의 경우 대부분 아파트, 주상복합, 오피스텔 중심으로 대부분 부동산관련 법제도의 변화에 따른 수주물량에 막대한 영향을 끼치고 있다.

최근 대표적인 법제도 변화는 「주상복합아파트 전매금지」, 「공동주택거래신고제 도입」, 「재건축조합원 자격이전」, 「1세대 1주택 비과세 요건강화」, 「단기보유 부동산에 대한 세율인상」, 「부동산 보유세 강화」, 「1세대 3주택 양도세 강화」 등이 있다. 상기의 변화에 따라 관련 본부별 중장기 계획 수립단계에서부터 이를 대응할 수 있는 경영계획, 조직구성과 인원조정 등의 변화가 필요하며 이에 따른 해당 본부 내 관련 팀의 구성과 적정인원배정을 위한 인력계획 수립에 많은 영향을 준다.

상기 그림 5의 조직도에서는 부동산 관련 법제도의 변화에 따른 조직의 변화는 건축사업 중심의 주요 조직변화로 나타나며, 해당 조직의 변화가 예상되는 부분으로는 영업팀, 개발사업팀, 재개발·재건축사업팀, 리모델링팀 등의 신설과 인원변동을 파악할 수 있다.

### 3.5.2 건설경기 및 경영성과 측면

건설업의 경영성과 변동은 건설경기변화에 밀접한 관계를 가지며 이들 변화는 기업의 조직구성변화와 인원변동의 주요 원인으로 제공된다. 이는 건설 분야의 경기변동과 경영성과분석을 조직구조관점에서 분석하면 파악할 수 있다. 아래에서는 A건설사의 조직구조와 사업분야별 매출액과 수주액, 경영성과 변화를 예를 들어 조직변화 관계를 설명한다.

매출액 기준으로 건축분야의 경우, 2000년 대비 2001년에는 2배의 급성장을 이루었으며 토목분야의 경우는 지속적인 매출을 유지하고 있으며, 2002년에는 지속적인 성장과 건축경기의 활성화와 자금 증가로 인해 자체공사의 증가로 매출액의 증가가

표 4. A건설의 기업현황 변화

구 분		2000년	2001년	2002년
매출액	건축	1,001억원	2,021억원	1,785억원
	토목	1,580억원	1,616억원	1,550억원
	자체공사	87억원	369억원	2,103억원
	계	2,668억원	4,006억원	5,438억원
수주액	건축	1,112억원	1,019억원	4,870억원
	토목	539억원	2,477억원	2,341억원
인원수		500명	592명	709명

두드러졌다. 이러한 매출 성장과 수주증가로 인해 해당 본부별 조직구조와 인원변동을 찾아볼 수 있는데 자체공사의 경우에서 보듯이 2001년 대비 5배의 증가로 기존 해당 사업별 해당 부서에서 공사업무를 처리하였으나 공사수행 증가로 인한 공무부 신설과 같은 조직통합과 자체개발사업 증가에 따른 영업기획능력 확보와 재개발, 민자사업 등의 영업수주확대를 위한 개발사업부 내 관련 팀의 신설로 조직분화와 인원변동이 두드러진다. 이러한 사실을 통해서 건설경기와 기업의 경영성과가 조직구조의 변화에 밀접한 관계가 있음을 알 수 있다.

## 4. 수주조직모형 제안

### 4.1 수주조직 유형화 및 모형

국내건설기업의 수주조직을 유형화한다는 것은 매우 어려운 실정이므로 본 연구에서는 대형건설업체의 조직도를 근간으로 수주관련 조직의 비교분석 결과를 활용하여 기본적인 조직운영이 가능한 모형을 수립하고 이를 기존 건설회사의 조직구조와 비교 분석함으로써 제시된 모형의 적용성과 객관성을 확보하였다. 조직유형화는 크게 건축사업과 토목사업 위주로 구분하고 이들 사업형태에 의한 하부조직구성(팀 조직)을 제안한다.

#### 4.1.1 건축사업위주 수주조직

건축사업을 수행하기 위한 조직의 특징은 크게 주상복합, 오피스빌딩, 오피스텔 등의 건축사업과 주거시설 위주의 주택사업으로 크게 구분하여 사업을 추진하기 때문에 조직구조에도 이를 반영하여 설계되어야 한다. 아래에서는 3가지 형태의 건축사업 수주조직을 제시하고 조직의 특징을 간략히 설명한다.

첫째, 그림 6의 건축 Type #1 모형의 조직 특징은 건축사업과 주택사업본부가 구분되어 해당사업의 발굴, 기획, 시공, 마케팅, 분양 등의 전 과정의 업무를 독자적으로 수행하는 형태이다. 또한, 주택사업의 경우 건축경기 활성화에 의한 재개발, 재건축사업형태의 사업과 공공주택건설사업의 활성화, 주택사업 호전으로 인한 자금력 확보로 자체사업 확대 등으로 건축사업과 분리

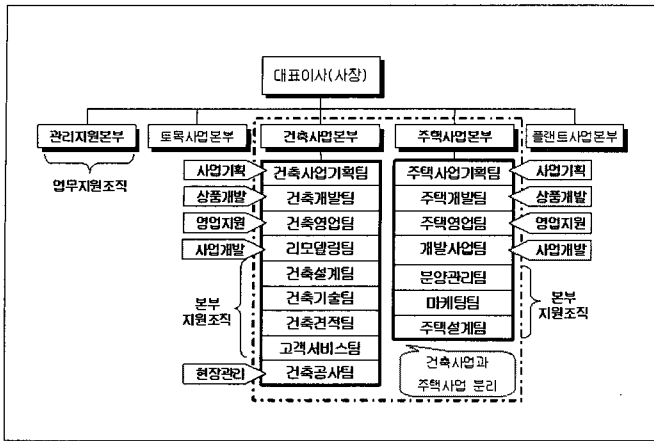


그림 6. 건축 Type #1 모형

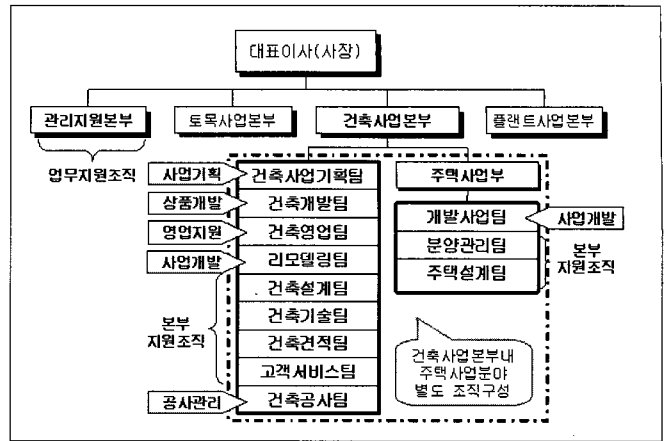


그림 8. 건축 Type #3 모형

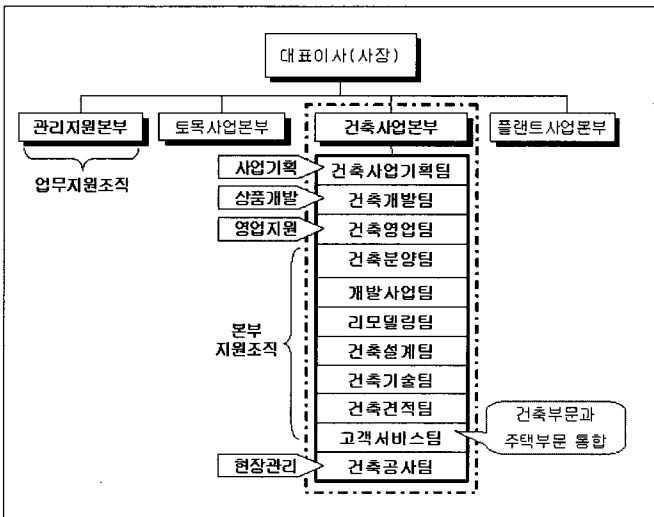


그림 7. 건축 Type #2 모형

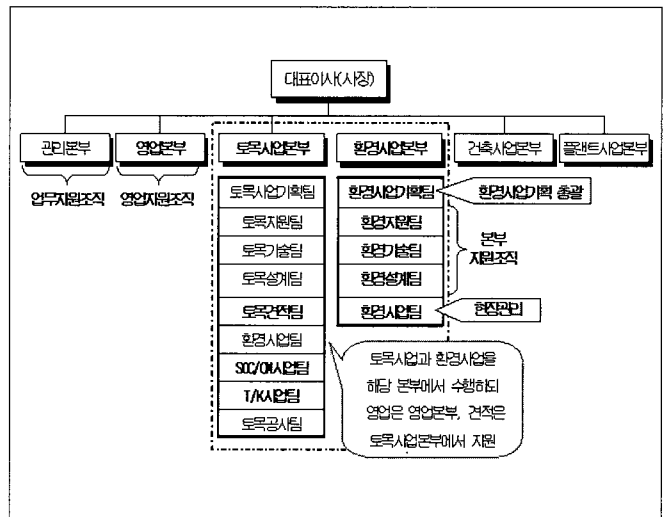


그림 9. 토목 Type #1 모형

하여 조직을 운영하도록 한다.

특히, 개발사업팀, 분양관리팀, 마케팅팀, 사업기획팀, 영업팀의 변화가 두드러지며 건설경기변화와 경영성과 변동에 의해 팀의 신설, 보강, 폐지 등의 결정에 주요 원인으로 작용한다.

둘째, 그림 7의 건축 Type #2 모형의 조직은 Type #1의 주택사업을 건축사업본부에서 수행하는 형태로 건축경기 불황 시 조직의 슬림화를 대비하여 건축부문과 주택사업부문의 유사기능을 통합운영 되도록 제안한다.

이때 인력 및 비용의 절감효과와 함께 사업형태, 발주형태에 따른 팀 간의 협조체계 유지로 조직운영차원의 효과를 얻을 수 있다.

셋째, 그림 8의 건축 Type #3 모형의 조직 특징은 대부분의 대형건설업체에서 건축사업과 주택사업을 분리하여 운영하기 위한 조직형태이다.

주택사업 부분의 경우 주택경기의 영향이 타 본부에 비해 상당히 크므로 별도 본부로 운영하기 보다는 건축사업본부에서 자

체사업과 개발사업 위주의 수행을 위한 기본적인 조직체계로 운영되어야 한다.

#### 4.1.2 토목사업위주 수주조직

토목사업을 수행하기 위한 조직의 특징은 크게 공공공사 위주의 사업을 수행하며 대표적인 발주형태에 따라 공공도급공사와 T/K, SOC, CM사업 형태로 이루어지는데 사업추진이 일반공사의 업무절차와 수행방식과는 차이가 있다. 특히, 사업기획단계에서부터 해당 조직의 역할이 중요함에 따라 기획, 수주영업, 설계 등의 조직기능이 강조되므로 이를 수행할 조직구조 구성이 반드시 필요하다. 아래에서는 3가지 형태의 수주조직을 제시하고 조직의 특징을 간략히 설명한다.

첫째, 상기 그림 9의 토목 Type #1 모형의 조직 특징은 일반 대형건설업체의 조직구조에서 볼 수 있듯이 토목사업과 환경사업이 구분되어 해당 본부 별 사업수행이 독자적으로 수행하는 형태이다.

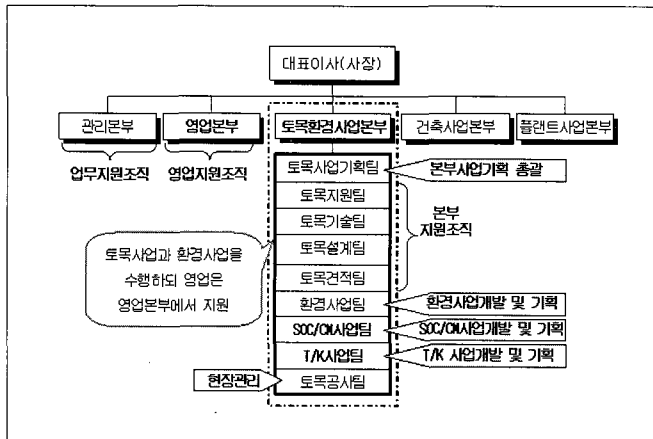


그림 10. 토목 Type #2 모형

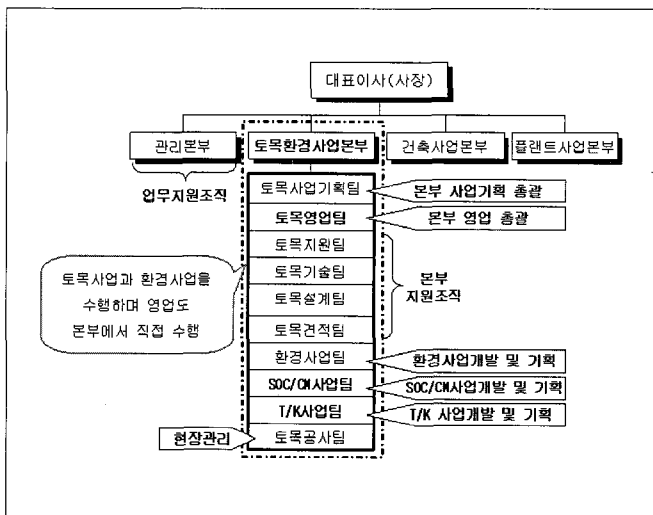


그림 11. 토목 Type #3 모형

주로 토목사업의 경우 도로, 항만, 지하철, 철도, 공항 등의 사회간접자본시설 위주의 공공공사로 발주되며 환경사업의 경우는 전국광역시나 지자체 발주시설인 하수처리장, 쓰레기매립장, 쓰레기 자원화시설공사 등이 대부분이다. 또한, 발주형태에 따라 SOC, T/K의 경우 해당 팀에서 주도적으로 수행하되 영업은 영업본부에서 지원하며 환경사업의 경우는 견적은 토목환경사업본부의 견적팀에서 지원을 받으며 영업은 영업본부의 지원을 받아 공동 수행하도록 제안한다.

둘째, 그림 10의 토목 Type #2 모형의 조직 특징은 토목사업과 환경사업이 토목환경사업본부에서 수행하며 조직운영은 상기의 토목 Type #1 모형과 동일하다. 반면 다른 특징은 환경사업팀을 별도로 두어 향후 환경사업이 확대되었을 경우를 대비하여 단독수행이 가능하도록 준비한다. 발주형태가 SOC, T/K의 경우 해당 팀에서 수행하되 환경시설물공사의 경우 환경사업팀의 지원을 받아 공동 수행되도록 제안한다.

셋째, 그림 11의 토목 Type #3 모형은 상기의 토목 Type #2

모형의 조직특징에 영업조직의 역할이 해당 본부 내 팀으로 조직되어 본부 독립적인 조직운영이 가능하도록 사업본부 조직의 운영을 강화한 조직의 특징을 나타내고 있다.

제시한 수주조직모형의 장단점을 건설환경변화와 건설조직규모, 사업수행측면으로 장단점을 비교분석하여 아래 표 5와 같이 정리하였다.

표 5. 유형별 수주조직모형 장단점

구분	장점	단점
건축 Ty #1	· APT중심의 주택사업과 오피스 중심의 건축사업으로 독자 업무 수행으로 전문화 · 마케팅, 분양, 서비스, 견적팀과 같은 지원조직은 동시지원으로 업무효율성 증대	· 공동사업 추진 시 업무협조를 위한 별도 조직체계 및 인원 배정(TFT) · 조직의 거대화로 환경변화에 따른 조직개편과 인원변동이 어려움
건축 Ty #2	· 건축사업과 주택사업을 통합하여 환경변화사, 조직의 슬림화가 가능 · 유사조직의 통합으로 인력 및 비용절감효과	· 신규개발사업 발생 시 사업발굴, 기획, 마케팅 업무 등을 위한 전문인력 및 조직신설이 어려움
건축 Ty #3	· 건축사업을 위주로 하되 개발사업의 발굴, 기획 등의 업무는 주택사업본부를 별도로 구성하여 전문화된 최소의 인력과 조직을 운영하며 시공은 건축본부에서 추진	· 본부 간 업무협조를 위한 협력체제 운영이 어려움 · 업무의 중복이 발생할 수 있으므로 명확한 업무분장이 필요함
토목 Ty #1	· 토목사업과 환경사업이 분리되어 독자 수행이 가능하여 적극적인 수주활동이 가능 · 사업기획, 설계, 시공을 위한 본부와 영업, 견적 등의 지원업무를 위한 전문화 영역 분리로 기술경쟁력 확보	· 업무 전문화에 따른 인력보유의 증가와 조직의 거대화 · 조직개선 시 조직구조 슬림화를 위한 조직통합과 분리가 어려움
토목 Ty #2	· 토목사업과 환경사업의 1개 본부에서 통합운영으로 공공사업 위주의 T/K사업에 대한 경쟁력 확보 · 향후 환경관련 사업확대 시 별도 본부에서 독자 운영이 가능	· 본부 외 지원조직의 적극적인 지원을 위한 별도 운영체계 필요
토목 Ty #3	· 토목사업본부 내 영업조직을 추가하여 타 본부 지원없이 독자 업무처리 가능으로 본부의 독립화와 전문화	· 타 본부 업무협조 시 업무분장에 따른 업무범위 분리가 어려움

#### 4.1.3 조직구조모형 검증

제시된 조직구조모형을 검증하기 위해 조사업체 중 그림 12의 S건설 조직도를 사례로 조직모형을 적용하여 조직구조의 특징을 분석하면 상기 그림 7의 일반적인 대형건설업체의 조직구조 형태와 유사하며 본부별 조직구조 측면에서는 토목사업에 비해 건축사업위주의 사업추진 형태를 취하고 있는 조직구조를 형태를 나타내고 있다.

특히 건축사업의 경우 일반건축사업과 주택사업이 1개 본부 조직에서 운영되고 있다. 또한 토목사업의 경우 주력사업인 건



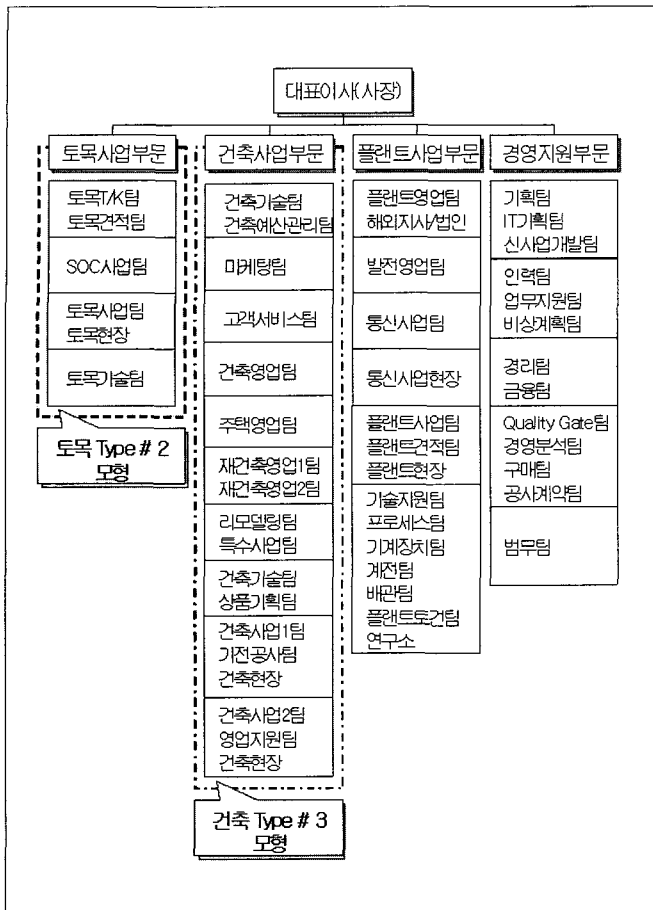


그림 12. S건설사의조직구조와 조직모형비교

축사업에서 T/K, SOC사업 중심의 토목사업추진이 두드러진다. 따라서 본 연구에서 제시한 조직모형을 상기 S건설의 조직구조와 비교하면 토목사업본부의 경우는 토목 Type #2 건축사업의 경우는 건축 Type #3 모형과 유사한 조직구조의 특징을 나타내고 있으므로 제시한 조직구조모형의 객관성을 확보하였다.

4.2 수주조직설계 방향 및 절차

상기의 수주조직형태를 유형화하여 국내건설회사에서 수주조직을 설계 시 모형을 참고로 조직설계의 기본방향을 설정하고 상세조직을 설계하기 위해서는 조직의 성장과 환경의 변화같은 상황요소에 적합한 모형개발이 이루어져 조직변화를 통한 경영혁신과 경영이익 창출이 가능한 조직을 설계하여야 한다.

본 연구에서는 아래와 같이 단계적 조직구조 설계절차를 제시하여 조직모형 활용을 극대화 한다.

1단계는 기초조사단계로 기존 조직도와 팀별 업무절차서를 근거한 조직변화조사와 사업보고서, 경영보고서 등을 근거한 경영전략변화 조사를 통한 조직특성을 조사한다.

2단계는 내·외부분석단계로 1단계의 조사결과를 토대로 주요 경제동향인 경제지표, 건설정책, 시장변화 및 전망을 중심으

로 한 외부분석과 기업문화, 경영이념 및 경영철학 등을 토대로 한 조직 내부분석을 실시하여 조직구조에 영향을 주는 요소를 선정한 후 상호관계를 분석한다.

3단계는 경영현황 및 성과분석 단계로 정량적인 조직설계가 가능하도록 주로 조직개선측면에 영향을 주는 요소인 경영성과를 중심으로 이루어진다. 주로 본부별, 팀별 수주액, 매출액과 프로젝트 건수, 현재 인원을 검토하여 조직규모와 인원을 결정한다. 특히 수주조직은 외부환경변화에 따라 업무별 조직구조와 규모, 직원수가 결정되므로 동종업계의 현황을 벤치마킹하여 적절한 조직구조가 설계 운영되도록 한다.

4단계는 조직구조설계 및 운영단계로 기존 조직의 특성분석을 통해 문제점 발굴과 분석으로 제시된 모형을 근거로 조직의 개선안을 제시하고 시범운영을 통해 평가하고 개선하여 최종 확정하는 단계이다. 최종 확정된 조직에 따라 업무분장과 적정인원배치를 통해 업무를 수행할 수 있도록 한다.

기업의 조직모형개발과 조직설계를 위해서는 조직성장에 적합하며, 경영이념과 조직문화 수용하여 경영전략을 수행할 수 있는 유효성 있는 조직, 환경변화에 적절히 대응할 수 있는 효율적인 조직구조, 조직변화와 조직개선 등의 변화에 유연성 있는 조직으로 설계되어야 한다.

5. 결론

건설산업이 타 산업과 다른 특성 중 하나는 수주산업으로 모든 경영활동이 수주에서부터 시작함에 따라 수주전략과 조직과의 관계는 매우 밀접하다. 경영전략 중 수주전략은 곧 매출액과 직결되므로 수주활동에 영향을 주는 다양한 요소를 철저히 분석하여 조직구조를 구축하는 것이 기업의 경영이익을 극대화 할 수 있는 방안이라고 사료된다. 이에 본 연구에서는 대형건설업체를 대상으로 상황에 적합한 수주조직을 구축하기 위해서 아래와 같은 연구 결과를 도출하였다.

- (1) 조직도, 경영성과, 주요 수주 환경변화를 조사하여 수주조직 측면의 변화와 특징을 분석하였다.
- (2) 수주조직구조에 영향을 주는 요소를 규명하고 이들 중 법제도적인 측면과 건설경기 및 경영성과 측면과 조직과의 관계를 규명하였다.
- (3) 대형건설업체의 수주조직설계를 위한 수주조직 유형화와 사업형태별 수주조직모형 제시와 단계별 조직설계 절차를 제시하여 조직모형 활용을 극대화 하였다.

본 연구에서는 건설기업의 수주활동에 영향을 끼치는 대내·

외적 환경변화를 철저하게 분석하고 예측하여 시장변화에 적극적으로 대응하고 경쟁력 있는 조직구조를 구축하는데 유용하게 사용될 것으로 기대된다.

### 참고문헌

1. O. Ogunlana, Modelling the dynamic performance of a construction organization, Construction Management and Economics, Volume 21, Number 2, February-March, 2001, pp. 127-136
2. B. Shirazi, Organizational structures in the construction industry, Construction Management and Economics, Volume 14, Number 3, May 1, 1996, pp. 199-212
3. 신기덕 외 5인, 21세기 건설환경 변화와 중장기 건설투자 전망, 한국건설산업연구원, 2002.02
4. 이상호 외 10인, 2004년 건설산업이 당면과제와 대응방향, 한국건설산업연구원, 2004.
5. 김선덕, 선진건설업체의 사업구조 분석 및 시사점, 대한건설경제협의회, 2003.2
6. 이지평, 건설업부실구조 일본과 닮은 점, 다른 점, LG주간경제, 2000, 11 pp.10-14
7. 정영철, 전략실행의 견인차 조직구조설계, LG주간경제, 2003. 12
8. 김범열, 조직재설계 성공포인트, LG주간경제, 2003. 8
9. 백성준, 2004년 건설경기전망, 건설산업연구원, 2004. 3
10. 변봉룡, 기업의 가치성장과 조직변화, 한국인사조직학회, 춘계학술연구발표회, 2001, pp81~93
11. 박내희, 조직변혁과 조직문화, 한국인사조직학회, 2000, 제 8권, 제1호, pp.207~239
12. 김민형 외 1인, 전환기 건설기업의 인력 및 조직관리 효율화 방안(대형건설업체를 중심으로), 한국건설산업연구원, 2000.11

논문제출일 : 2005.03.31

심사완료일 : 2005.06.09

### Abstract

Recently, many Korean construction companies have tried to modify organization structures in order to increase the performance profit while coping with environmental changes in the construction market. Most Korean construction companies are adapting to environmental changes and devote various struggle for maximizing the result of receiving order. Especially, the organization structure of Marketing Divisions is the important for management performance and is the important key elements to attain the management goals.

This research on construction companies organization has never been dealt before in Korea. Through this research, the relationship between construction environmental changes and management performance profit is proven and is reflected when making the Marketing Divisions. It suggests the Marketing Divisions structure model by business type and receiving order type.

Also, the result of this research could be used the important basic data that is necessary to the organization model development and this model development can be prepared for facing the new environmental changes in the near future.

**Keywords :** OSM(Organization Structure Model), Organizationa Structure Design, Organization Development Process