

국내 건설기업의 경영 및 조직현황 분석

An Analysis of Managerial and Organizational Status of Korean Construction Firms

이 동 훈*
Lee, Dong-Hoon,

김 선 국**
Kim, Sun-Kuk,

김 만 기***
Kim, Man-Ki,

신 동 화****
Shin, Dong-Hwa

요 약

국내 건설기업들은 최근 금융위기, 미분양 주택의 증가 등 외부적인 경영환경의 악화로 많은 어려움을 겪고 있다. 이러한 경영환경의 변화에 대처하기 위하여 기업은 환경의 변화에 신속하고 탄력적으로 적응할 수 있는 효율적인 경영조직의 구성이 필요하다. 그러나 대부분의 기업은 조직에 대한 분석과 이해가 부족하여 사업 물량과 유형에 따라 경영조직을 구성하고 있다. 국내 시공능력순위 30위 이내의 건설기업들 역시 서로 다른 경영조직과 사업구조를 가지고 있으며 또한 각기 다른 경쟁력과 위기요인도 가지고 있다. 따라서 본 연구는 건설기업의 경영 및 조직현황을 조사하여 경영성과와 조직특성을 파악하고 효율적인 경영전략 수립과 기업의 경영조직을 구성하기 위한 기초자료를 제공하고자 한다.

키워드 : 국내 건설기업, 경영조직, 경영환경, 경영성과

1. 서론

1.1 연구의 배경 및 목적

국내 건설기업은 최근의 금융위기, 미분양 주택의 증가 등 외부적인 경영환경의 악화로 많은 어려움을 겪고 있다. 경영환경의 변화에 대처하기 위하여 기업은 환경의 변화에 신속하고 탄력적으로 적응할 수 있는 효율적인 경영조직의 구성이 필요하다. 현재까지는 국내 건설경영 및 조직현황에 관한 인식분석(김선국 외, 2005)과 건설공사 실태분석을 통한 품질 및 조직관리 개선에 관한연구(최병주 외, 2007) 또는 국내 대형건설기업의 조직구조 및 경영성과 분석을 통한 조직모형 개발(김용구 외, 2004) 등 건설기업의 조직현황에 관한 연구가 있었다.

그러나 국내 1군기업과 전체 건설기업의 경영성과를 파악하고 국내 대기업의 경영조직에 대하여 기성액과 조직도, 그리고 해당기업의 경영조직에 대한 인식 등을 분석한 연구는 없었다. 또한 국내 건설기업의 경영에 대한 연구로 국내 건설환경변화와

건설기업의 성과와의 상관관계에 대한연구(이동훈 외, 2009), 성과지표 개발을 위한 핵심성과지표에 대한연구(유일한 외, 2005), 건설산업 성과 측정 기법에 관한연구로 건설사업 참여주체 관점에서 성과측정에 관한연구(안은진 외, 2008) 등이 있으나 전반적인 기업경영성과를 분석하여 기업의 경영조직과 연계한 연구는 없었다.

따라서 본 연구는 국내 건설기업의 경영성과와 국내 건설환경의 변화를 분석하며, 이와 같은 변화에 따른 국내 건설기업의 조직구조에 대한 분석을 목적으로 한다. 또한 본 연구는 효율적인 경영조직을 구성하기위한 기초자료를 제공할 수 있을 것이다.

1.2 연구의 범위 및 방법

연구의 효율성과 정확한 분석을 위하여 건설환경 및 기업경영 조직 구성의 범위를 한정한다.

(1) 국내 종합건설기업 중 시공평가액 순위 120위 이내의 기업의 규모별 경영실적을 분석하며 경영조직의 경우 시공평가액

* 일반회원, 경희대학교 대학원 석사과정, donghoon@khu.ac.kr

** 중신회원, 경희대학교 건축공학과 교수, 산학협력기술연구원, 공학박사(교신저자), kimskuk@khu.ac.kr

*** 중신회원, 경희대학교 대학원 박사과정, 동부건설 영업본부장, 공학석사, kmk@dongbu.co.kr

**** 일반회원, 경희대학교 대학원 박사과정, 한동건설 이사, 공학석사, richshin@chol.com

30위 이내 기업을 연구 범위로 한정한다.

(2) 경영성과를 판단하는 여러 가지 지표 중 안정성, 수익성, 성장성의 3가지 지표로 분석한다.

본 연구는 그림 1과 같이 기업의 재무제표 수집 및 분석을 통하여 건설기업의 경영성과와 경영환경을 파악하고현재 국내건설기업의 조직현황에 대한 분석을 실시하여 문제점과 대응방안을 도출하고자 한다.

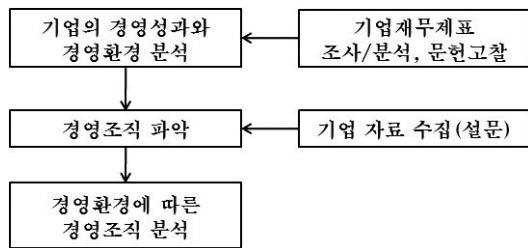


그림 1. 연구의 방법

2. 기존연구 및 이론고찰

기존의 국내 건설기업의 경영 및 조직에 관한연구는 건설기업의 조직 현황에 대한 연구와 기업의 경영성과 측정에 대한 연구 또는 경영전략 수립에 관한 연구로 크게 분류할 수 있다. 건설기업의 조직 현황에 대한 연구는 품질 및 조직관리 실태를 설문을 통해 기업의 품질관리 조직에 대한 인식을 조사하고 품질관리조직이 기업조직의 효율성 측면에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석하였다(최영주 외, 2007). 국내 건설업체의 경영 및 조직현황에 대한 인식을 분석하는 연구를 실시하여 경영조직에 대한 전문가와 기업의 인식수준을 파악하고 국내 건설기업의 조직특성을 분석한 연구가 있었다(김선국 외, 2005). 또한 국내 대형 건설기업의 조직구조 및 경영성과 분석을 통하여 기업 유형별 조직 모형을 제시하는 연구도 실시되었다(김용구 외, 2004). 그리고 건설산업 성과 측정 기법에 관한 연구로 건설사업 참여주체 관점에서 성과측정에 관한연구(안은진 외, 2008), 성과지수 개발을 위한 핵심성과지표에 대한 연구(유일한 외, 2005) 등 기업의 성과관리를 위한 많은 연구가 진행되었으며 성과측정 방법과 성과지수, 평가항목에 대한 연구가 주를 이루고 있다. 따라서 본 연구는 국내 대기업의 조직을 분석하여 조직모형을 분류 및 유형제시를 넘어 조직의 효율성에 대한 연구를 실시하도록 하겠다.

표 1. 선행 연구동향

구분	저 자	주요 내용
건설기업 조직현황 연구	김선국 (2005)	국내 건설업체의 경영 및 조직현황에 대한 인식 분석
	최영주 (2007)	건설공사 실태분석을 통한 품질 및 조직관리 개선방안
	김용구 (2004)	국내 대형건설기업의 조직구조 및 경영성과 분석을 통한 조직모형 개발
	SunKuk, Kim (1997)	Organization and managerial environment of the Korean construction industry
기업 성과측정 연구	안은진 (2008)	건설산업 성과 측정 기법에 관한 연구로 건설사업 참여주체 관점에서 성과측정에 관한연구
	유일한 (2005)	성과지수 개발을 위한 핵심성과지표에 대한 연구
	정원조 (2005)	건설기업의 규모에 따른 경영성과 측정을 위한 성과지표 가중치 분석
	김경래 (2006)	건설산업의 성과측정 시스템의 이론과 실제
경영전략관련 연구	정대령 (2005)	국내 건설부문 전략군 분석을 통한 전략군집 분류
	장현승 (2008)	국내기업의 경쟁력 및 업무역량 분석

3. 경영환경 및 성과분석

건설기업의 경영성과를 나타내는 지표는 수익성, 안정성, 활동성, 성장성, 생산성 등 여러가지가 있다. 본 연구에서는 기업의 경영성과를 분석하기 위하여 여러 가지 경영성과 분석지표 중 대표적인 안정성, 수익성, 성장성의 3가지와 사업유형별 기성액, 해외사업 등 여러각도의 분석을 실시한다. 건설업 경영전략에 대한 분석의 경우 종합건설업체 중 건설시공능력 평가 1위부터 120위사이의 기업으로 조사하였다. 기업의 규모별 분류기준은 상시종업원수 50인 미만은 소기업, 50인 이상 300인 미만은 중기업, 300인 이상은 대기업으로 분류된다(중소기업기본법). 그러나 건설기업을 이와 같이 분류하였을 경우 시공능력순위 1위~60위, 연간 시공평가액 9조원~4천억원까지의 기업이 대기업으로 분류되어 기업의 조직을 분석하는데 효율성이 떨어진다. 따라서 본 연구에서는 2008년 시공평가액을 기준으로 4조원 이상의 기업(시공능력순위 1~8위)을 초대형기업으로, 3조원 미만의 기업(시공능력순위 9~30위)을 대형기업으로, 그리고 1조원 미만의 기업(시공능력순위 31~100위)으로 중견기업으로 정의 및 분류하여 연구의 효율성을 높였다. 총 43개 건설기업을 무작위로 추출하여 각 기업의 재무제표를 분석에 이용하였다. 각 성과지표의 산출식은 다음 표 3과 같다(이동훈 외, 2008).

표 2. 성과지표 산출식

성과영역	지표	산출식
안정성	부채비율	$\frac{\text{유동부채} + \text{비유동부채}}{\text{자기자본}} \times 100$
수익성	자기자본 순이익률	$\frac{\text{당기순이익}}{\text{자기자본}} \times 100$
성장성	매출액 증가율	$\frac{\text{당기매출액}}{\text{전기매출액}} \times 100 - 100$

3.1 국내 건설기업의 안정성 분석

국내 건설기업의 안정성 분석을 위하여 조사대상 기업 자료의 평균을 산출하여 부채비율의 변화를 분석한 데이터를 활용 하였다. 그림 2에서 보는 바와 같이 자기자본대비 부채비율은 조사 기간 동안 최고 700%에서 최저 180%까지 큰 폭으로 변하였다. 1998년 700%를 기록한 이후 평균부채비율은 꾸준히 감소하여 최근 5개년은 200%이하로 안정세를 보이고 있다. 이 같은 건설 산업의 침체기와 호황기는 반복하여 나타나고 있다. 따라서 기업의 경영의 안정성 확보를 위해 경영조직은 환경의 변화에 따른 탄력적인 변화가 필요하다. A시점은 금융위기로 인하여 건설 산업 전반적인 침체기이며 기업은 조직의 축소가 필요하다. 또한 B시점에서는 건설산업의 안정기로 볼 수 있으며 이 시기에는 이전에 축소되었던 조직을 정비하고 확장할 수 있다.

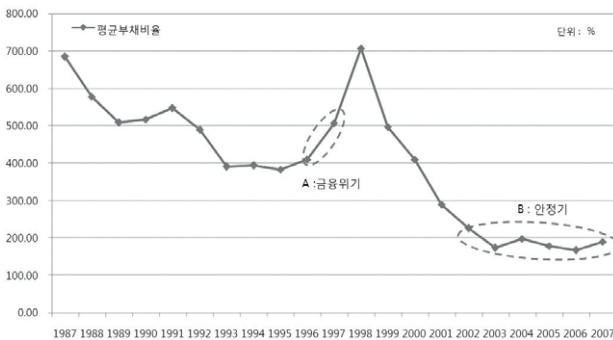


그림 2. 국내 건설기업의 평균부채비율

국내 건설기업을 규모별로 초대형, 대형, 중견기업으로 분류하여 분석하면 그림 3과 같이 대형기업이 1997년 외환위기 시점에서 다른 규모의 건설기업보다 부채비율이 높은 것을 알 수 있다. 대형기업의 경우 경영환경의 급속한 변화에 대한 대처가 상대적으로 미흡한 것으로 분석된다. 전체적인 기업의 안정성은

규모와 상관없이 시간의 흐름에 따라 점차 높아져 2007년에는 부채비율 200%를 밑돌고 있다. 대형기업은 중형기업에서 연간 시공평가액 4조원이상의 초대형 건설기업으로 성장하기위한 중간단계로서 규모는 크게 성장하였으나 초대형건설기업과 비교하여 위기시 안정성확보능력 상대적으로 부족하였다. 경영조직이 간소한 중형기업과 같은 신속한 경영구조 변경이 어려운 상황이기 때문에 위기대응 능력이 부족한 것을 볼 수 있다.

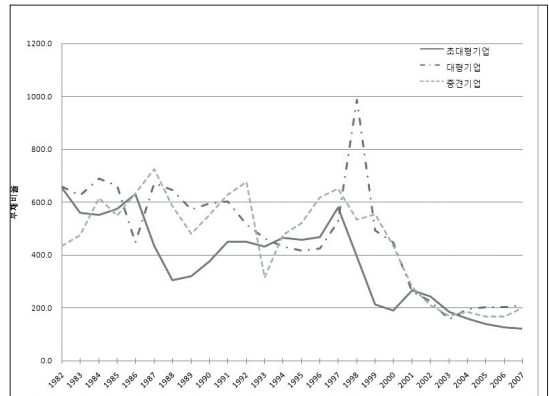


그림 3. 국내 건설기업의 규모별 평균부채비율

3.2 국내 건설기업의 수익성 분석

기업의 수익성은 기업규모별로 큰 편차를 보였다. 그림 4는 국내 건설기업의 규모별 평균 매출액 순이익률이다. 중견기업은 1985년 이후 주기적인 수익성의 하락이 있음을 볼 수 있다. 또한 1997년 외환위기 직후에 매출액순이익이 크게 하락 후 2000년 6%를 상회하는 수익률의 증가를 보였다.

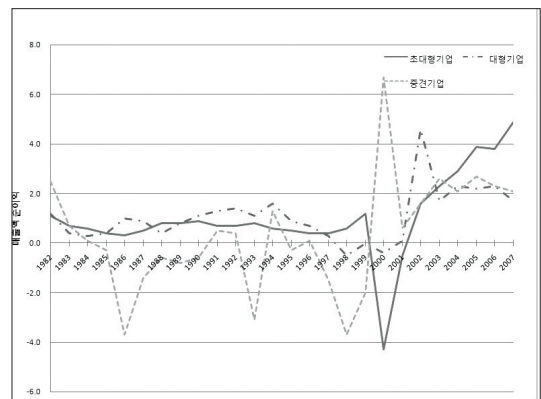


그림 4. 국내 건설기업의 규모별 평균 매출액순이익률

외환위기 후의 규모별 수익성 변화를 살펴보면 위기 직후 가장 먼저 중견기업의 수익성이 큰 폭 하락 하였으며, 1999년을 기점으로 중견기업의 수익성 상승과 함께 초대형기업의 -4%가

지의 수익성 하락이 있었다. 대형기업의 경우 매출액수익률의 눈에 띄는 하락은 없으나 외환위기 후 초대형기업과 중견기업의 수익성이 안정세를 보이는 2002년을 기점으로 수익성의 상승이 보인다. 수익성은 환경의 변화에 따라 기업규모별 반응의 차이가 크다.

3.3 국내 건설기업의 성장성 분석

국내 건설기업의 매출액 증가율은 1990년에 최고치를 기록하였고 이후 주기적인 상승과 하락을 거듭하는 것을 볼 수 있다. 1998년 매출액증가율 0%를 최저점으로 이후에는 2004년을 제외하면 10%미만의 매출액증가를 보이며 이전기간과 비교하여 성장성이 둔화된 모습을 보인다(그림 5, 6). 성장성은 기업 규모별 큰 차이는 없으나 연간시공평균액 4조원 이상의 초대형 기업은 상대적으로 성장성의 변화가 작다.

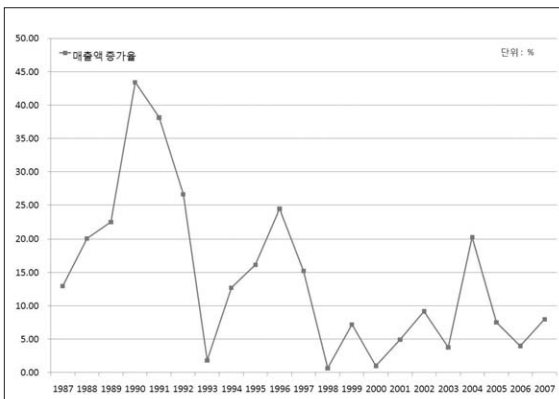


그림 5. 국내 건설기업의 평균 매출액 증가율

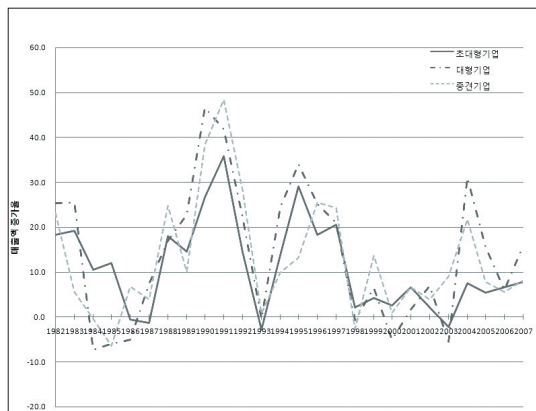


그림 6. 국내 건설기업의 규모별 평균 매출액 증가율

건설기업은 한 가지 사업유형에 집중하는 경우와 토목, 건축, 플랜트, 자체사업, 해외사업 등 여러 분야에 진출하는 경우로 나눌 수 있다. 한 가지 사업유형에 집중하는 경우에는 그 사업이

호황기일 때는 크게 성장할 수 있으나 불황일 때에는 위기를 겪게 된다. 그림 7에서 국내시장의 기성실적 변화를 보면 1997년 외환위기직 후 국내건설시장의 기성액은 급격히 하강하였다. 그러나 시장변화에 따른 토목시장 규모는 건축에 비해 서서히 하강하였다. 건설시장은 과거부터 유형별로 호황과 불황을 반복하였으며 변화의 폭도 사업유형에 따라 차이가 있었다. 건설기업은 시장의 변화에 따라 기회와 위기를 겪게 되는데 특정 시장이 불황일 경우 여러분야의 사업을 진행하는 기업은 상대적으로 안정적인 경영이 가능하다. 특히 분양가 상한제나 각종 세금등의 법제도나 정책의 변화는 특정 시장에 많은 영향을 주며 사업영역이 넓은 기업보다 특정사업에 집중하는 기업이 받는 영향이 크다.

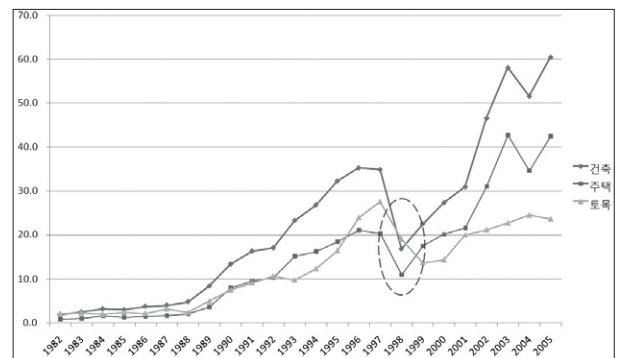


그림 7. 사업 유형별 국내 기성실적

3.4 국내건설공사의 해외공사 계약실적

그림 8과 같이 국내 건설기업의 해외진출은 최근 가파른 상승 중이다. 국내 건설공사 기성액은 2004년 1,109,158억원에서 2007년 1,254,245억원으로 13% 증가에 그쳤으나, 해외 건설공사 계약액은 같은 기간 75억 달러에서 398억달러로 530% 상승하였다. 국내건설기업은 해외사업의 증가에 따른 경영 및 조직의 변화가 수반되어야 할것으로 판단된다.

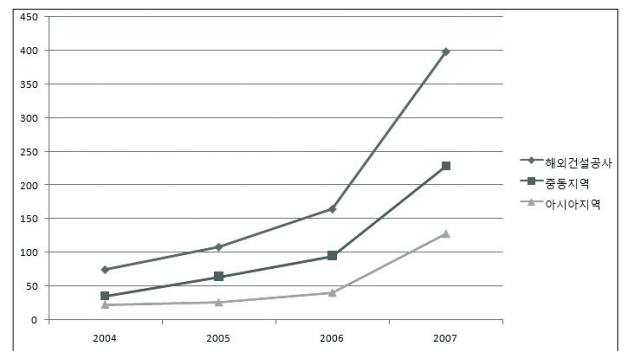


그림 8. 해외건설공사 계약실적 (단위:억달러)

앞서 살펴본 바와 같이 경영환경 변화는 초대형기업과 대형기업, 중견기업군이 모두 부채비율이 적은 안정기에 도달하였으며 성장률 주기의 진폭이 크지 않은 다소 안정적인 성장기로 판단된다. 국내의 건축, 주택 및 토목사업의 기성실적이 꾸준히 증가하고 있으며, 특히 해외공사의 수주량 증가가 눈에 띈다. 전반적인 상황으로 미루어 국내건설 산업은 상승기를 지난 것으로 판단된다. 그러나 미국을 비롯한 국제사회의 금융불안과 경기침체는 국내 경제와 건설시장에도 큰 영향을 미칠 수 있는 약재가 발생하고 있다. 국내 건설경기회복세가 나타나고 있으나 앞으로의 시장을 낙관할 수 없는 상황이기 때문에 사업유형의 확대가 필요하며, 원가상승에 따른 산유국 시장의 진출 등 다각적인 사업을 모색하여야 한다.

4. 조직 현황 분석

4.1 경영조직에 대한 인식 분석

국내건설업체 시공능력순위 상위 30개 기업에 설문지를 배포하여 21개 기업에서 응답을 받아 그림 9와 같이 분석하였다. 설문 결과로 미루어 국내 초대형건설기업과 대형건설기업은 자사의 조직구조를 다소 혁신적이라 판단하는 것으로 나타났다.

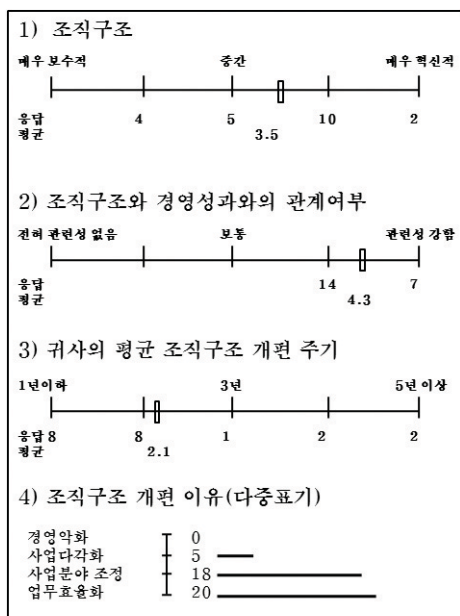


그림 9. 기업 설문조사 결과

조직구조가 보수적이라고 응답한 기업은 4개 기업이며, 중간이 5개 기업, 혁신적이라는 응답이 10개 기업, 그리고 매우 혁신적이라는 응답이 2개 기업으로 절반 이상이 혁신적인 구조라 판

단하고 있다. 조직구조와 경영과의 관계여부는 관련성이 있거나 강한 것으로 인식하고 있다.

경영조직의 개편 주기는 대부분 2년 이내이다. 21개 응답 기업 중 개편주기가 1년 이내인 기업이 8개, 2년 주기인 기업이 8개 기업으로 전체의 76%를 차지한다. 조직개편의 이유는 경영환경 변화와 경영전략에 따른 사업분야 조정과 업무의 효율화가 가장 크다. 즉 기업은 경영조직의 중요성을 충분히 인식하고 있으며 조직의 변화주기 또한 상당히 짧아 효율적이고 기업의 전략에 맞는 조직을 구성하기 위하여 노력하는 것으로 판단 할 수 있다.

4.2 경영조직 구조

연간 시공평가액이 1조원 이상인 국내 건설기업의 조직구조는 대부분 부문별조직의 형태를 띠고 있다. 각 기업의 조직도를 분석하면, 모든 기업이 대표와 부문별 본부체계로 이루어져있으며 본부는 건축, 토목, 플랜트사업본부와 같은 유형별 사업부서와 영업본부, 지원본부가 별도로 구성된 형태를 보인다. 유형별 사업부서는 기업의 사업유형에 따라 주택사업본부가 별도로 구성되거나 플랜트사업본부가 토목본부에 통합되기도 한다. 최근 해외공사 계약이 증가함에 따라 해외사업부서가 별도의 본부 또는 각 사업본부에 포함될 것으로 예상된다. 지원본부는 기업에 따라 관리본부라고도 지칭되며, 총무, 인사, 회계, 자재 등 다양한 지원업무를 담당한다. 조직도상에 여러가지 형태의 지원부서가 있으나 큰차이가 없고 부서의 목적이 같기에 지원부서로 동일하게 분류하였다.

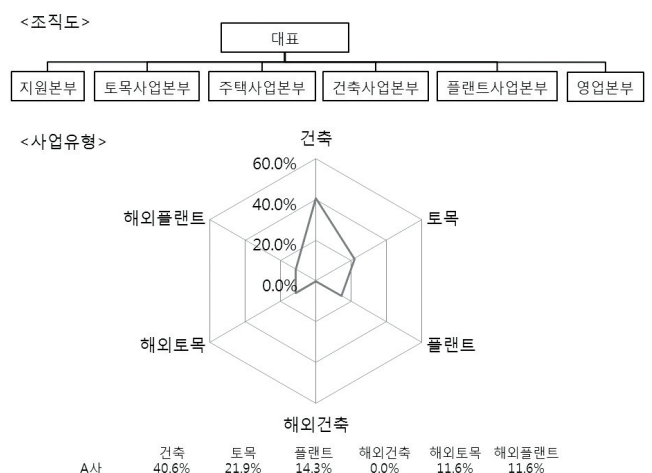


그림 10. A사의 조직도 및 사업유형

또한 각 기업별 사업유형을 국내건축사업, 국내토목사업, 국내 플랜트 사업, 해외건축사업, 해외토목사업, 해외플랜트사업

으로 세분화하여 시공액 기준으로 사업별 비중을 분석하였다.

A사는 건축, 토목, 플랜트 및 해외 토목사업과 해외플랜트를 대규모로 진행하는 초대형기업이다. 그림 10과 같이 A사의 조직은 토목, 건축, 주택, 플랜트사업본부와 영업본부, 지원본부로 구성되어 있다. 해외토목사업과 해외플랜트사업은 각각 토목사업본부와 플랜트사업본부에서 담당하고 있다. 국내외 플랜트 사업 및 토목사업과 건축 및 주택사업을 동시에 진행하는 기업의 특성에 맞추어 사업의 유형별 부서를 편성하고 있다.

B사는 해외 주택사업에 진출을 계획중인 기업으로, 국내 토목과 건축을 주 사업으로 진행하고 있고 특히 건축 및 주택사업 비중이 큰 대형기업이다. 국내 건축사업의 대부분을 자체개발사업이 아닌 도급사업이어서 건축위주의 기업임에도 안정성을 확보하고 있다. 조직도는 A사의 조직도에서 플랜트사업본부가 빠져 있는 형태이다(그림 11). 기업의 사업분야를 반영하여 조직도를 편성한 것으로 보인다.

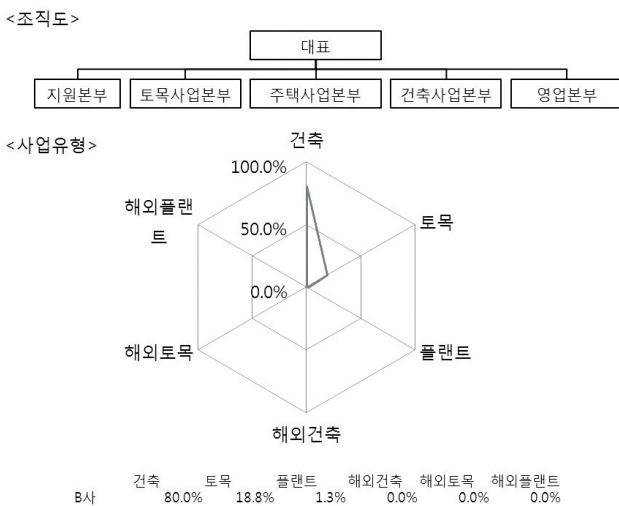


그림 11. B사의 조직도 및 사업유형

그림 12에서 보는 바와 같이 C사는 타기업에 상대적으로 토목사업 및 플랜트사업의 비중이 큰 대형건설기업이다. 국내외 건축사업, 토목사업, 플랜트사업이 시공액 기준으로 비슷한 수준으로 구성되어있으나 건축공사 비중이 큰 국내의 수주 및 시공 현황을 볼 때 토목 및 플랜트 사업을 상대적으로 크게 진행하는 기업으로 판단할 수 있다. C사는 토목사업본부와 플랜트사업본부를 건설부문으로 구성하여 지원본부, 건축주택부문과 함께 3개의 주요 부문을 구성하고 있다.

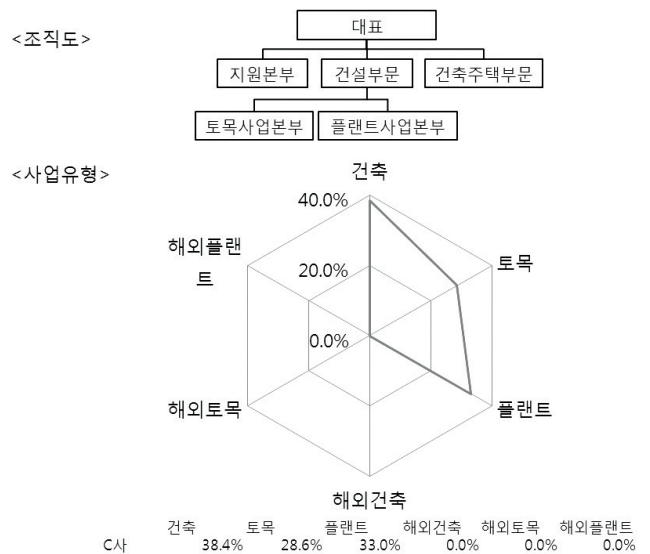


그림 12. C사의 조직도 및 사업유형

D사는 조사된 기업의 대표적인 유형으로 국내 건축, 토목사업을 주로하는 대형건설기업으로 국내 건축사업에 강하게 편중된 유형의 기업이다. 토목사업본부와 건축사업본부 그리고 지원본부를 한 개의 관리자를 두어 관리하고 영업본부를 따로 관리하는 조직형태를 보여준다(그림 13). 영업의 대부분을 기술직 전문가들이 실시하는 건설기업의 특성상 영업본부의 별도 구성 및 운영은 생산성의 저하를 가져올 수 있는 단점이 있으나, 영업의 전문화와 집중으로 수주량의 증가를 기대할 수 있다.

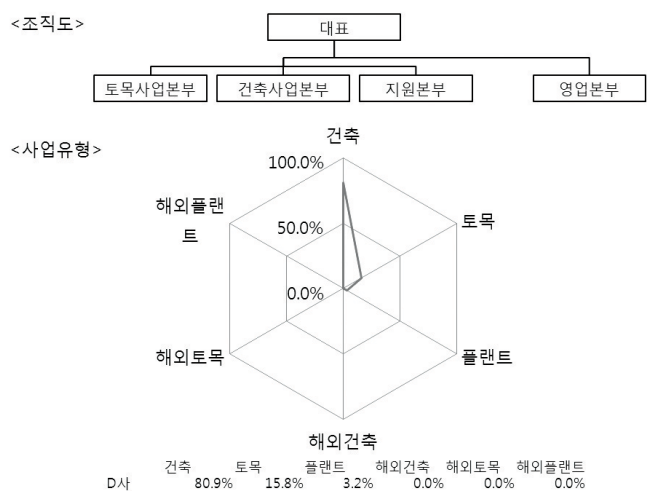


그림 13. D사의 조직도 및 사업유형

그림 14는 E사의 조직도 및 사업유형을 보여준다. E사는 영업 본부가 본부에 포함된 조직의 형태를 보여준다. 해외 플랜트사업의 비중이 큰 초대형 건설기업으로 조직의 구성이 상대적으로 단순한 특징이 있다.

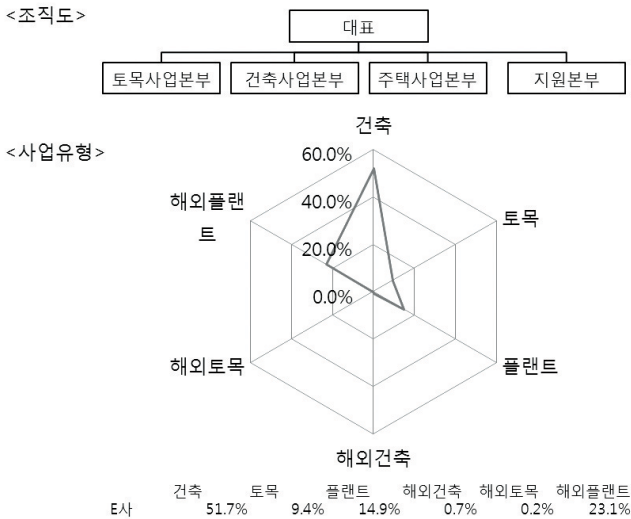


그림 14. E사의 조직도 및 사업유형

F사는 국내 건축사업과 토목사업을 하는 대형건설기업이다. 그림 15와 같이 F사의 조직도는 개발사업본부, 토목사업본부, 건축사업본부, 플랜트사업본부의 4개부서와 지원본부, 영업본부가 별도로 구성되어 있다.

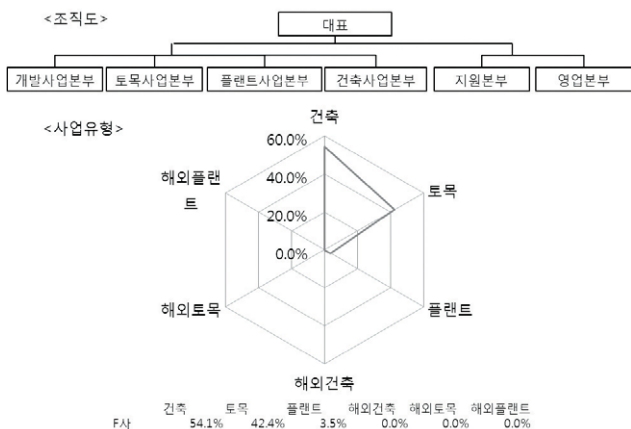


그림 15. F사의 조직도 및 사업유형

국내 대규모 건설기업의 부분화는 대체적으로 비슷한 유형을 형태를 취하고 있다. 사업부서와 지원, 영업부서로 나뉘어 관리되며 사업부서의 경우 기업의 주요 사업분야에 따라 건축사업본

부, 토목사업본부, 플랜트사업본부 또는 주택사업본부 등으로 나누어 운영되고 있다. 이들 조직은 형태로는 전략사업부 조직의 형태를 취하고 있으나 각각의 사업본부는 별도의 책임과 권한 그리고 실적의 배분 등이 이루어지지 않고 있기 때문에 발전된 부문별 조직이며, 전략사업부조직으로 발전가능한 과도기적인 단계라 판단된다. 국내 조사기업 중 단 1곳만이 전략사업부 조직의 성격을 띤 경영체제를 가지고 있음을 기업담당자와의 면담을 통해 알 수 있었다.

4.3 국내 대형기업 경영조직의 특징

국내 대형기업의 전반적인 특징은 공동주택의 브랜드화와 고급화를 통한 주택사업에 크게 편중하고 있는 것이다. 이러한 주택사업은 국내시장에 국한되고 있으며 플랜트사업과 같이 해외시장에 진출하는 경우가 많지 않다. 동남아시아, 러시아, 중동 등 해외에 진출하거나 진출계획이 있다고는 하지만 아직 상대적 비중이 매우 적으며 수익성이 떨어지는 것으로 조사되었다. 건축사업은 민간자본의 비율이 매우 크기 때문에 건설경기의 변화에 민감하게 반응하여 큰 성장과 위기를 동반한다. 그러나 건축 위주의 기업도 민간자본이 아닌 공공도급의 비율이 큰 경우 건설시장 변화에 대한 안정성을 찾을 수 있다. 조직의 형태는 발전된 부문별 형태를 취하고 있으며 사업유형에 따라 조직을 구성하고 있다.

5. 경영환경에 따른 조직의 구성

3장의 경영성과 및 환경분석을 통해서 알 수 있듯 국내의 건설경기는 큰 폭의 변화를 겪었으며 이러한 변화는 기업에게 위기와 기회를 주었다. 기업은 환경변화에 따라 효율적인 경영조직을 구성해야 하며 경영과 현 조직의 분석을 통해 다음 몇 가지의 조직구성전략을 제시해 보겠다.

우선 사업유형의 다각화가 필요하다. 기업 조직분석에서 볼 수 있듯 기업별 사업유형의 차이가 크게 발생하고 있다. 그러나 B사와 D사의 유형에서 보여지는 특정사업에 집중되는 현상의 특정사업 시장의 불황 시 기업의 생존에 위협을 준다. A사의 사업유형과 같이 사업의 범위를 넓히는 것이 기업의 생존에 유리하며 안정된 기업의 사업유형을 구성하여 보았다(그림 16). 건축시장의 규모가 증가하고 있는 것을 반영하였고 사업유형의 다각화와 부가가치가 높은 해외 플랜트사업에 가중치를 두었다.

경영조직의 탄력성은 사업조직의 구조를 개편하거나 축소 또는 확장 하는 것과 세로조직의 계층별 인원 조정으로 확보 가능

하다. 사업조직구조는 그림 17과 같이 조직의 축소 전략으로 유사 부서를 통합하거나 인원을 감소하는 방법이 있다. 환경의 변화에 따라 조직을 신축적으로 운영해야 하며 경쟁력이 부족하거나 효율성 없는 부분에 인적자원이 낭비되는 것은 피해야 한다. 또한 세로조직의 경우 침체에 신입사원의 채용규모를 줄이는 등 하부 조직의 규모를 적절히 조절하며 중간층의 핵심 기술인력을 중심으로 위기를 극복해야 한다. 또한 건설산업의 회복기나 호황기에는 신입사원 채용규모를 늘려 장기적인 인적자원확보를 위한 노력이 필요하다.

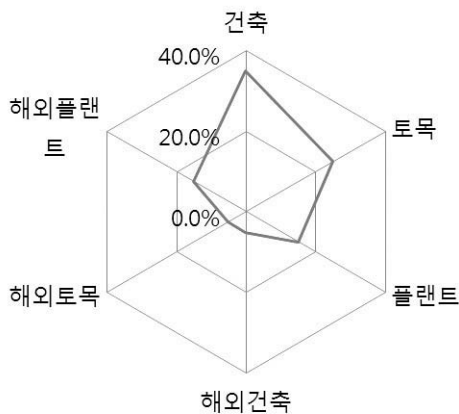


그림 16. 안정적 사업유형의 예

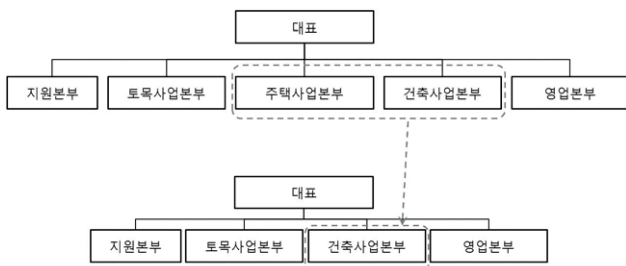


그림 17. 사업조직의 구조적 축소

건설기업의 수익성은 발주자와의 도급계약과 협력업체의 도급계약에 큰 영향을 받는다. 건설기업은 계약금액에 대한 기존 실적 자료와 물가 등을 입찰, 협력업체 계약, 사업성 검토 등에 사용하게 된다. 기업의 모든 사업부와 지원부서는 그림 19에서 보는 것 처럼 계약단거나 사업성 검토를 위한 견적 또는 계약 업무 정보를 공유하며 상호 긴밀한 협조관계 구축이 필요하다.

3장에서 분석한 것과 같이 건설기업은 한 가지 사업유형에 집중하는 경우와 토목, 건축, 플랜트, 자체사업, 해외사업 등 여러 분야에 진출하는 경우가 있다. 한 가지 사업유형에 집중하는 경우에는 그 사업이 호황기일 때는 크게 성장할 수 있으나 불황일

때에는 위기를 겪게 된다. 국내시장의 계약실적 변화를 보면 2000년에 토목과 건축분야가 큰 차이가 없는 것을 볼 수 있다. 그러나 건축시장은 2000년과 비교하여 2007년에는 3배 이상 성장을 하여 2007년에는 토목사업 시장의 2배 규모를 기록하였다. 건설시장은 과거부터 유형별로 호황과 불황을 반복하였으며 변화의 폭도 사업유형에 따라 차이가 있었다. 건설기업은 시장의 변화에 따라 기회와 위기를 겪게 되는데 특정 시장이 불황일 경우 여러 분야의 사업을 진행하는 기업은 상대적으로 안정적인 경영이 가능하다. 특히 분양가 상한제나 각종 세금 등의 법제도나 정책의 변화는 특정 시장에 많은 영향을 주며 사업영역이 넓은 기업보다 특정사업에 집중하는 기업이 받는 영향이 크다.

해외사업의 급성장은 국내 건설기업에게 기회가 될 수 있다. 그러나 새로운 시장의 개척은 이익만큼이나 위험도 크기 때문에 해외시장을 개척 및 침투하기 위한 구체적인 전략의 수립과 체계적인 진행이 필요하다. 해외사업을 추진하는 기업 중 일부는 해외사업부서가 별도로 구성되어있으나 나머지는 해외사업부서의 구성계획만을 하였거나 구성계획이 없는 것으로 조사되었다. 해외사업은 계약에서부터 자원의 조달, 해당국가의 법제도나 문화의 이해 등 사업에 지원해야 하는 분야가 많다. 따라서 해외사업 진행시 경영조직은 그림 19와 같이 해외사업부서를 설립하거나 경쟁력 있는 사업부문의 부서에 해외사업팀을 구성하는 것이 바람직하다.

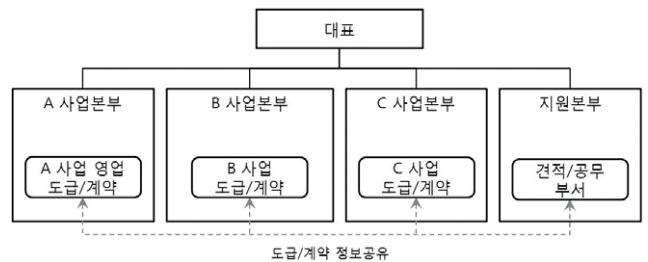


그림 18. 도급/계약 업무의 정보공유

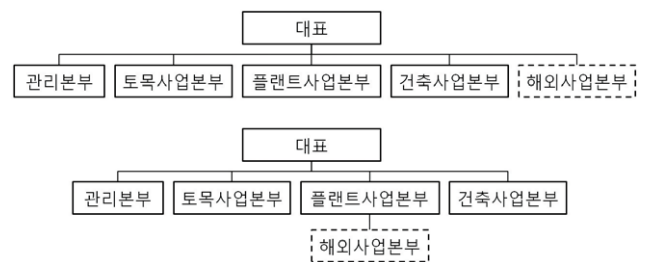


그림 19. 해외사업본부의 구성

6. 결론 및 향후 연구

건설기업은 경영환경의 변화에 신속하고 탄력적으로 적응할 수 있는 효율적인 경영조직의 구성이 필요하다. 본 연구에서 국내 건설경영환경의 변화에 따른 기업의 경영실적 변화추세를 조사·분석하고 경영조직의 부문별 및 계층별 규모에 대하여 조사 분석하였다.

국내 건설기업은 외환위기 전후 경영성과 및 경영조직에 큰 변화를 겪었다. 외환위기를 기점으로 크게 상승했던 부채비율은 점차 낮아져 안정세를 찾았고 매출액 순이익률도 점차적으로 상승하였다. 또한 2004년 이후 국내기업의 해외건설공사 계약실적은 크게 상승하고 있는 상황이나 이에 따른 건설기업의 경영조직상 변화는 보이지 않고 있다. 경영조직의 구조와 경영성과는 관련성이 강하고 기업은 사업분야 조정 및 업무효율화를 위해 조직을 개편하는 것을 설문조사를 통하여 확인하였다. 즉 기업의 조직구조는 경영성과 및 업무의 효율성에 크게 영향을 주고 있는 것이다. 국내 대규모 건설기업의 경영조직은 다음과 같이 분석할 수 있다.

- 1) 국내 대형건설기업은 대부분 부문별조직의 형태를 띠고 있으며 사업유형에 따라 구성 부문의 차이를 보이고 있다. 건축사업본부, 토목사업본부에 주택사업본부 또는 플랜트사업본부가 사업규모에 따라 추가 구성된 형태이다.
- 2) 급속히 증가하는 해외사업에 대한 경영조직의 대응이 필요하다. 현재 대규모기업의 대부분이 해외사업을 기존의 국내 경영조직에서 담당하고 있다. 해외사업을 효율적으로 추진할 수 있는 전문 부서를 구성하거나 기존부서의 해외사업능력 향상을 위한 변화가 필요하다.
- 3) 기업의 경영조직은 시장의 불황 극복을 위한 탄력적으로 운영 가능한 조직구성이 필요하다.
- 4) 모든 사업부서와 지원부서는 계약단가나 사업성 검토를 위한 견적 또는 계약업무 정보를 공유하며 상호 긴밀한 협조가 가능한 조직으로 구성되어야 한다.
- 5) 건축 또는 토목 등 일부 사업유형에 집중하는 기업은 안정성 확보를 위해 사업영역의 확장이 필요하다.

본 연구는 국내 대형 건설기업의 경영성과를 분석하며, 국내 건설기업의 조직 형태를 분석하여 경영환경변화의 흐름을 파악하고 효율적인 경영조직을 구성하기위한 기초자료가 될 것이다. 또한 환경변화에 따른 경영전략 수립에 활용될 수 있으며, 이를 위해서 기업의 전략에 대한 연구가 필요하다.

감사의 글

이 논문은 2009년도 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국 과학재단의 지원을 받아 수행된 연구임.(No,2009-0063383)

참고문헌

기업정보, 한국상장회사협의회, www.klcaline.klca.or.kr
 김문한 외, 전재열건설경영공학, 기문당, 1999.
 김선국, 송용식, 국내 건설업체의 경영 및 조직현황에 대한 인식 분석, 대한건축학회논문집 - 구조계 제21권 제1호, pp. 163~170, 2005. 01
 김용구, 김선국, 국내 대형건설기업의 조직구조 및 경영성과 분석을 통한 조직모형 개발, 한국건설관리학회 논문집, 2004-10, pp109~116
 안은진, 유병기, 이윤선, 김재준, 건설사업 참여주체 관점에서 건설사업관리 성과측정에 관한연구, 한국건설관리학회 논문집, pp.194~205. 2008. 06
 유일한, 김경래, 전영수, 진상운, 건설산업의 성과지수 개발을 위한 핵심성과지표, 대한건축학회 논문집, pp.139~150. 2005. 02
 이동훈, 김선국, 신동화, 국내 건설환경 변화와 기업경영성과의 상관관계 분석, 한국건축시공학회 논문집 제9권 1호, pp. 111~121, 2009. 02
 정대령, 유병기, 김재준, 한국 건설부문 전략군 분석을 통한 전략군집 분류, 한국건설관리학회 논문집, pp.102~110. 2005. 04
 전영제, 20세기 한국의 10대 경제사건, CEO Information 225호, 1999
 정원조, 유일한, 김경래, 신동우, 건설기업의 규모에 따른 경영성과 측정을 위한 성과지표 가중치 분석, 대한건축학회 논문집, pp.121~128. 2005. 08
 정현승, 이복남, 최석인, 구분상, 국내 기업의 경쟁력 및 업무역량 분석, 한국건설관리학회 논문집, pp.173~181. 2008. 08
 중소기업기본법 제2조 및 동법 시행령 제3조 별표1과 제8조 최병주, 최석우, 김옥규, 건설공사 실태분석을 통한 품질 및 조직관리 개선방안, 한국건설관리학회 논문집, pp.213~218. 2007. 11
 허갑수, 변상우, 김학돈, 경영조직의 이해, 형설출판사, 2004. 3
 한국은행 경제통계시스템, 2008 통계자료, <ecos.bok.or.kr>

Korea Companies Information, 2008 기업정보, <klcaline
.klca.or.kr>

Stephen O. Ogunlana, Heng Li, Fayyaz A. Sukhera,
System Dynamics Approach to Exploring
Performance Enhancement in a Construction
Organization, J. Constr. Engrg. and Mgmt. Volume
129, Issue 5, pp.528~536. 2003. 10

Sunkuk Kim, Organization and managerial environment
of the Korean construction industry, Construction
Management and Economics (1997) 15, 409± 419

논문제출일: 2009.03.24

논문심사일: 2009.03.27

심사완료일: 2009.09.15

Abstract

Builders in Korea are facing significant challenges in the midst of deteriorating market conditions resulting from recent financial crunch and slumping housing sales, etc. To address such changes in management landscape, enterprise organizations need to build an efficient corporate management organization than can ensure prompt and flexible response to changes in surroundings. However, most of them base their management organization on business type and volume due to insufficient understanding and analysis of organization. Top 30 construction companies in Korea have their own management organizations and business structures let alone different competitive edges and challenges. Therefore, this paper attempts to examine the current status of management and organization of construction companies to understand their operational achievements and organizational features in and effort to develop an efficient management strategy and provide inputs contributory to establishment of corporate management organization.

Keywords : Korean construction industry, Organization structure, Managerial environment, Managerial result
