

건설사업 성과목표수립 단계의 필요성에 관한 연구

The Necessity of Performance Goal Setting Phase for Construction Project

전 미 연* 유 정 호**
Jeon, Me-Yeon Yu, Jung-Ho

Abstract

The goal setting and performance measurement is essential tool for performance management. If appropriate goal setting and performance measurement is not done, problems may arise in the management. Therefore, in order to improve the efficiency of building production that management is essential. In addition, the construction project objectives established at the planning phase give considerable influence on the success of the construction project. Therefore, objective of this paper is to suggest the necessity of performance goal setting phase. This paper analyzes problems of goal setting phase and suggests the way to improve about problems.

키 워 드 : 성과관리프로세스, 건설사업, 목표수립
Keywords : Performance Measurement Proccess, Construction Project, Goal Setting

1. 서 론

1.1 연구의 배경 및 목적

건설생산의 효율성 향상을 통한 건설업의 경쟁력을 장기적 관점에서 지속적으로 향상시켜 나가기 위해서는 건설사업의 성과측정 및 지표개발이 프로젝트 전(全) 단계에 걸쳐 이루어 져야 한다. 하지만, 건설 산업은 개별 프로젝트 기반 산업이며, 수주산업임으로 일시적으로 다양한 참여주체가 각기 다른 관점에 의해 프로젝트를 평가하기 때문에 공통의 성과지표 설정하고 이에 따라 성과를 비교분석하는데 어려움이 있다.

‘평가되지 않으면 관리되지 않는다’ 라는 말이 있듯이 성과창출을 지향해나가는 기업 조직에서 목표설정과 성과측정은 성과창출을 위한 근본적 경영 Tool이다. 만일 적절한 목표설정과 성과측정이 이루어지지 못할 경우, 문제의 구체적 확인, 묘사, 우선순위 결정이 어렵고, 각 개인은 자신에게 요구되는 것이 무엇인지 완전히 이해하기 어려우며, 각 개인은 자신에게 요구되는 것이 무엇인지 완전히 이해하기 어려우며, 각 개인은 자신의 성과가 제대로 된 것인지 아닌지 확인할 수가 없고, 보상과 처벌에 대한 객관적 혹은 이에 상응하는 근거를 확보할 수 없다. 또한 성과향상을 위한 노력과 행동에 구심점이 없으며, 추측과 혼란이 난무하면서 조직경영이 방향성을 상실하게 되고 프로세스에 대한 경영의 토대

가 상실되는 등 여러 가지 역기능이 초래되어¹⁾ 성과의 관리에 문제가 야기될 수 있다²⁾.

따라서 건설생산의 효율성 향상을 위해서는 성과관리는 필수적이며 본 연구에서는 건설사업 성과관리 프로세스 중 목표수립단계의 연구에 대한 필요성 및 문제점을 제시하고자 한다.

1.2 연구의 방법 및 범위

본 연구에서는 국내·외 성과관리에 대한 선행연구 및 문헌을 고찰하여 성과관리의 개념을 이해하고, 예비적 고찰을 통한 건설사업 성과관리 관련 연구동향을 분석하였다. 이를 바탕으로 건설사업 성과관리 프로세스 중 목표수립 단계를 연구 범위로 한정하였고 목표수립단계에 대한 예비적 고찰로 목표설정이론 및 목표관리제도(Management By Objectives, MBO)의 개념을 정리하였다.

2. 예비적 고찰

2.1 성과관리

성과관리는 높은 수준의 조직성과를 달성하기 위해 개인과 조

* 광운대학교 건축공학과 석사과정, 교신저자(yeonee@kw.ac.kr)
** 광운대학교 건축공학과 조교수, 공학박사

1) Rummler G. A. and Brache, A. P., Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart, 2/e, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, pp.135~137, 1995
2) 신태현, 박상언, 전략적 성과평가시스템 구축을 위한 효과적인 목표설정 방법에 관한 연구 : 가치-부가적 성과(Value-Added Results) 관점을 중심으로, 한국인적자원개발학회, 제6권 제1호, pp.91~21, 2004

직의 효율적인 관리를 가능하게 하는 프로세스이다³⁾. 성과를 달성하기 위해서는 조직의 문화, 시스템, 프로세스에 궁극적인 변화를 가져오는 성과 측정정보를 사용해야한다⁴⁾. 따라서 성과관리를 하기 위해서는 성과측정이 필요하다⁵⁾.

성과관리는 반복되는 사이클을 가지고 있으며 그에 따라 정해진 프로세스에 맞게 관리가 이루어진다. Performance-Based Management Special Interest Group(2001)에서는 PDCA (Plan-Do-Check-Action) 사이클에 따라 성과관리의 프로세스를 정의하고 성과를 개선하는 시스템적인 접근을 시도하였다.

첫 번째 단계 : 조직의 목표를 정의하고 전략적인 성과 목적을 수립한다.

두 번째 단계 : 전략 계획 단계의 산출물에 기반을 두어 성과를 측정한다.

세 번째 단계 : 일을 진행하고 그에 따른 성과 데이터를 수집, 분석, 검토한 후 그 데이터를 보고한다.

마지막 네 번째 단계 : 관리에 있어 성과를 개선하기 위해 보고된 데이터를 활용한다.

이러한 사항들이 결정되면 사이클은 처음부터 다시 진행된다.

2.2 국·내외 성과관리 관련 연구 동향

국·내외 성과관리 관련 연구 문헌을 통한 고찰의 결과는 다음 표1과 같다. 성과의 영향을 미치는 성공요인 도출, 성과측정에 대한 성과지표 선정, 지표들에 의해 성과를 측정하는 측정방법 그리고 계획부터 최종 평가 및 피드백을 포함한 Framework 구축에 대한 연구가 주를 이루고 있었다.

그러나 성과관리 프로세스 중에서도 목표수립 및 목표달성과 피드백 또는 모니터링에 대한 연구는 미흡한 실정인 것을 알 수 있다.

본 연구에서는 프로젝트의 관리 사이클을 기반으로 건설사업에 맞게 목표설정-측정-평가-피드백 과정 중 목표수립단계의 연구 필요성과 문제점을 제시하고자 한다.

2.3 목표설정이론

Locke(1968)는 성과와 관련된 작업행동의 가장 직접적인 선행 조건으로 목표를 들고 있다. 목표는 개인이 달성하려고 시도하는 것으로서 행위의 목적, 또는 계획이며 뜻이 있어 그 개념은 목적, 의도와 비슷하다⁶⁾.

표 1. 국내·외 성과관리 관련 연구 동향

저 자 (연 도)	내 용
유일한 외4인 (2004)	건설산업의 다양한 참여주체들에 대한 성과측정 및 성과관리를 위한 시스템의 방향 제시 및 framework 구축
정순오 외3인 (2005)	건설 프로젝트 Life Cycle을 대상으로 성과를 측정하고 평가하기 위한 기준 및 성과측정 방법론을 제안
김한수 외2인 (2006)	기존연구와 사례를 분석하여 반복적으로 사용된 키워드 중심의 성공 요인 발굴, 건설시공 현장에 영향을 주는 요인들을 평가항목으로 도출
홍성세 외3인 (2006)	건설기업에 적합한 성과측정시스템에 대하여 평가하고 이를 바탕으로 Web 기반의 성과측정시스템을 개발
이치주 외2인 (2007)	중소규모 건설 프로젝트의 사례조사를 한후, 디자인 빌드 방식의 성공요인 및 중요도를 분석하여 중점 관리요인 제시
이정환 (2009)	플랜트 프로젝트의 성과를 구성하는 실적, 사업관리, 생산성, 이들을 조합한 고도의 평가 측면 등의 다양한 요소 파악 및 지표 도출
Albert et al (2001)	설문과 면담을 통해 정의된 설계-시공일괄 프로젝트 핵심성공요인을 통해 다변량분석
Albert et al (2004)	건설프로젝트에서의 핵심 성공요인(CSFs)에 대한 개념적인 틀 발전이 목적. 건설분야 주요 저널에서 추출한 영향요소를 토대로 다섯 개의 주요 핵심성공요인으로 정의
Xueqing (2005)	기반시설 개발프로젝트에서 민간-공공 파트너십(PPPs)의 핵심성공요인(CSFs)과 부성공요인(Subfactor)에 대해서 정의
Ann et al (2006)	발주자의 요구사항 인식 부족에 따른 건설프로젝트의 실패를 줄이기 위한 초기 단계인 브리핑 시 핵심성공요인에 대해서 정의
Edmond et al (2008)	Design-Build(D&B) 프로젝트에서의 성공에 영향을 미치는 요소를 홍콩의 건설프로젝트들에서 공기, 비용, 품질, 기능 측면에서 측정된 것을 토대로 발전시켜 12개 그룹의 핵심성공요인을 정의
Weisheng et al (2008)	계약자의 입장에서 중국 건설프로젝트에서의 핵심성공요인을 설문과 면담을 통해서 35개로 정의

목표설정은 개인의 과업수행이나 조직의 효율성을 다룰때 중요한 문제가 되고 있으며, 또한 목표설정은 참여적 의사결정, 유인 체계, 직무설계와 더불어 이를 구체화시켜 조직에서 활용하기 위한 특수한 프로그램(목표관리 : MBO)을 개발하고 실시하는데 중요한 변인이 되고 있다⁷⁾

2.4 목표관리제도(Management By Objectives, MBO)

Peter Drucker(1954년)에 의해 제창되어 많은 기업들이 경영 기법으로 도입하여 실행하였다. 경영자들이 개선을 예견하고, 전략적으로 생각하며 기초에는 성과노력 목표를 설정하고, 행동 및 지원계획을 개발하며, 기말에는 결과에 대해서 책임을 지도록 하는 참여적 관리 시스템이라고 할 수 있다⁷⁾.

목표관리제도(MBO)는 위로는 사장으로부터 아래로는 현장의

7) 이주영, 심원술, 목표설정이론의 특성이 목표관리 효과성에 미치는 영향에 관한 연구-평가와 보상의 신뢰성을 조절변수로-, 인력개발연구, 제8권 제2호, pp.111~136, 2006

3) Armstrong M. and Baron A., Managing performance: performance management in action, Lodon: Chartered Institute of Personnel and Development, 2004

4) Procurement Executive Association, 1999

5) 장유진 외2인, 중소건설기업을 위한 웹 기반 성과관리시스템 구축, 한국건설관리학회 2008년 학술발표대회, pp.682~685, 2008

6) Locke, E. A., Toward a theory of task motivation and incentives, Organizational Behavior and Human Performance, 157~189, 1968

직장에 이르기까지 상위경영자와 하위경영자간의 목표의 연계에 의하여 구성원 각자가 자신의 목표를 조직의 목표에 연결시킴으로써 모든 조직구성원으로 하여금 기업의 전체목표 달성에 이바지하게 하는 동시에 구성원 각자가 기업에 있어서 주체적인 역할을 담당하고 있다는 인식을 제고시키고자 하는 동기부여관리제도라고 할 수 있다⁷⁾.

3. 목표수립단계의 필요성 및 해결방안

3.1 목표수립단계의 필요성

건설 프로젝트의 성과관리는 여러 연구를 통하여 각각의 측정 방법에 의해 측정이 이루어지고 있다. 그러나 건설사업의 성공 여부는 건설사업이 추구하는 목표를 얼마나 잘 달성하였느냐에 따라 판단되어진다.

하지만 전체적인 산업 차원에서 각 참여주체 및 기업간 성과비교와 벤치마킹을 통한 체계적인 성과관리는 이루어지지 못하고 있는 실정이다⁸⁾.

또한 현재 기업차원에서는 성과 평가시에 등급과 순위매김(Ranking)으로 프로젝트간의 우위를 평가하고, 실행계획 대비 실적으로 목표달성 여부를 판단한다. 이처럼 평가단계에서는 서로 다른 체계로 평가와 판단이 이루어지고 있는 실정이다. 이는 성과관리의 비효율성을 야기 시킬 수 있다.

프로젝트 성과관리를 위해서는 명확한 목표가 설정되어야 한다. 목표설정을 어떻게 하는가에 따라 프로젝트의 성공유무가 결정된다. 지나치게 상향된 목표설정은 양호한 성과의 결과를 얻었음에도 불구하고 목표미달이라는 결과를 얻게 되고 지나치게 하향된 목표설정은 낮은 성과의 결과를 얻었는데도 불구하고 목표설정이 낮게 되어있었으므로 성공적인 프로젝트라는 결과를 얻게 된다.

따라서 프로젝트 계획단계에서의 목표수립은 프로젝트 종료 후 프로젝트 성공유무를 판단하는 것에 많은 영향을 미치는 단계임을 알 수 있다. 그러므로 효율적인 성과관리를 위해서는 목표수립단계의 연구가 필요하다.

3.2 해결방안

건설 산업은 개별 프로젝트를 대상으로 하는 산업이므로, 수집된 성과정보를 표준화하여 타기업의 성과를 벤치마킹하도록 하는 것은 매우 어려운 일이다⁹⁾. 그러나 성과관리는 각 기업 내에서 그 기업이 추구하고자 하는 같은 지표의 측정으로 목표수립단계를

를 진행한다.

따라서 본 연구에서는 목표수립단계시 수집된 성과정보를 표준화하여 기업 내 목표수립시 벤치마킹하는 방안은 어려운 일이나 합당하다고 보며 기 수행된 과거 실적 데이터를 이용하여 목표수립단계시 도움이 되는 척도를 제시하고자 한다. 이는 각 기업 내에서 상향식 목표설정으로 적용되며 기 수행된 자료에 따른 목표설정의 척도로서 현장소장의 경력에 따른 것에 좌우되지 아니하며 객관적이고 효율적인 목표수립단계를 구축하고자 한다. 또한 조직관리 측면에서 효과적인 목표달성을 위한 수단으로 이용되는 목표관리제도(MBO)의 도입으로 조직과 개인은 동태적인 개발성을 전제로 목표관리를 수행하고 기업과 개인의 욕구를 조정하면서 조직목표 지향적으로 통합하는 것에 대한 도입 방안을 구축하고자 한다.

4. 결론 및 향후 연구과제

본 연구는 건설사업 성과관리 프로세스 개발을 위한 초기 단계의 연구이며, 효율적인 프로젝트 성과관리가 이루어지는데 주안을 두고 연구를 시작 하였다.

건설사업의 성공 여부는 건설사업이 추구하는 목표를 얼마나 잘 달성하였느냐에 따라 판단되어지며 프로젝트 계획단계에서의 목표수립은 프로젝트 종료 후 프로젝트 성공유무 판별에 상당히 많은 영향을 미치는 단계이다. 그러므로 본 연구에서는 효율적인 성과관리를 위해 목표수립단계의 필요성을 제시하고자 하였고 목표수립단계를 범위로 하여 연구를 진행하였다.

현재 기업차원에서는 성과 평가시에 등급과 순위매김(Ranking)으로 프로젝트간의 우위를 평가하고, 실행계획 대비 실적으로 목표달성 여부를 판단하는 것으로 평가단계에서 서로 다른 체계로 평가와 판단이 이루어지고 있는 실정이다. 따라서 수집된 성과정보를 표준화하여 기업 내 목표수립시 벤치마킹하는 방안을 제안하였고 향후 연구 과제로 과거 실적 데이터를 이용하여 목표수립단계의 구축 방안을 고안하고자 한다. 그러나 현재 시스템에서는 프로젝트의 성과가 개별 파일로 관리되어 있어 이를 취합하고 분석하는 것에 어려움을 겪고 있는¹⁰⁾ 한계가 있으므로 데이터 수집 및 과거 실적 데이터의 이용방안에 따른 기존 연구 고찰 및 구축방안에 따른 구체적인 연구가 선행되어야 할 것이다.

또한 조직관리 측면에서 효과적인 목표달성을 위한 수단으로 이용되는 목표관리제도(MBO)의 도입하여 보다 효율적인 목표수립단계를 구축 하고자 하였다. 그러나 초기적인 개념 정립을 마친 상태로 목표관리제도의 도입 방안 또한 기존 연구 고찰 및 구체적인 연구가 선행되어야 한다.

8) Dayana B.Costa et al., Performance Measurement Systems for Benchmarking in the Construction Industry, 12th International Conference of the International Group for Lean Construction, Denmark, Proceedings IGLC-12, pp.451~463, 2004

9) 신용일, 김한수, 비교가능한 건설산업의 성과측정 Framework, 한국건설관리학회논문집, 제5권 제5호, pp.172~182, 2004

10) 유정호, 데이터 웨어하우스 기술을 활용한 건설프로젝트 성과분석 시스템 개발, 한국건설관리학회논문집, 제6권 제1호, 2005

감사의 글

이 논문은 2010년도 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 기초연구사업 지원을 받아 수행된 것임(2010-0015365)

참 고 문 헌

1. 김한수 외2인, 건설사업 성공지수 개발에 관한 연구, 한국건설관리학회 학술발표대회 논문집, pp.427~430, 2006
2. 신용일, 김한수, 비교가능한 건설산업의 성과측정 Framework, 한국건설관리학회논문집, 제5권 제5호, pp.172~182, 2004
3. 신택현, 박상언, 전략적 성과평가시스템 구축을 위한 효과적인 목표설정 방법에 관한 연구 : 가치-부가적 성과(Value-Added Results) 관점을 중심으로, 한국인적자원개발학회, 제6권 제1호, pp.91~21, 2004
4. 유일한 외4인, 비교가능한 건설산업의 성과측정 Framework, 건설관리학회논문집, 제5권 제5호, pp.172~182, 2004
5. 유정호, 데이터 웨어하우스 기술을 활용한 건설프로젝트 성과분석 시스템 개발, 한국건설관리학회논문집, 제6권 제1호, 2005
6. 이정환, 플랜트 프로젝트의 목표관리 및 성과측정기법에 관한 연구, 한양대학교 석사논문, 2009
7. 이주영, 심원술, 목표설정이론의 특성이 목표관리 효과성에 미치는 영향에 관한 연구-평가와 보상의 신뢰성을 조절변수로-, 인력개발연구, 제8권 제2호, pp.111~136, 2006
8. 이지주 외2인, 디자인 빌드(Design Build) 방식 건설 프로젝트의 성공요인 분석에 관한 연구 : 중·소규모 건설 프로젝트를 중심으로, 한국건설관리학회지, 제8권 제5호, pp.182~190, 2007
9. 장유진 외2인, 중소건설기업을 위한 웹 기반 성과관리시스템 구축, 한국건설관리학회 2008년 학술발표대회, pp.682~685, 2008
10. 정순오 외3인, 건설 프로젝트 Life Cycle의 효율성을 고려한 성과 평가기준 및 측정 방법론 제안, 대한건축학회논문집 구조계, 제21권 제7호, 2005
11. 홍성세 외3인, Web 기반의 건설기업 성과측정시스템 프로토타입 개발, 대한건축학회 논문집 구조계, 제22권 제7호, 2006
12. Albert P.C.Chan, Danny C.K.Ho, and C.M.Tam, Design and build project success factors: Multivariate analysis, Journal of construction engineering and management, 2001
13. Albert P.C. Chan, David Scott and Ada P.L Chan, Factors Affecting the Success of a Construction Project, Journal of construction engineering and management, 130, 1, 2004
14. Ann T.W.Yu, Quping Shen, John Kelly, and Kirsty Hunter, Investigation of critical success factors in construction project briefing by way of content analysis, Journal of construction engineering and management, 2006
15. Armstrong M, and Baron A., Managing performance: performance management in action, Lodon: Chartered Institute of Personnel and Development, 2004
16. Dayana B.Costa et al., Performance Measurement Systems for Benchmarking in the Construction Industry, 12th International Conference of the International Group for Lean Construction, Denmark, Proceedings IGLC-12, pp.451~463, 2004
17. Edmond W.M, Lam, Alber P.C, Chan and Daniel W.M, Chan, M,ASCE, Determinants of successful design-build projects, Journal of construction engineering and management, ASCE, 2008
18. Locke, E. A., Toward a theory of task motivation and incentives, Organizational Behavior and Human Performance, pp.157~189, 1968
19. Performance-Based Management Special Interest Group 2001
20. Procurement Executive Association, 1999
21. Rummler G. A, and Brache, A. P., Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart, 2/e, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, pp.135~137, 1995
22. Weisheng Lu, Litin Shen, and C.H.Yam, Critical success factors for competitiveness of contractors: China study, Journal of construction engineering and management, 2008
23. Xueqing Zhang, Critical success factors for public-private partnerships in infrastructure development, Journal of construction engineering and management, 2005