

건설기업의 성과주의 경영, 어떻게 할 것인가? - 동부건설의 사례소개

장순웅, 동부건설 토목사업부 기획담당 과장



1. 머리말

지난 1997년 IMF를 거치면서 많은 기업들이 기존의 연공서열위주의 인사제도에서 탈피하여 인적자원의 실질적인 성과를 중요시하면서 연봉제와 성과주의를 도입하기 시작하였다. 성과주의의 도입은 개개인의 범위를 넘어 팀이나 사업부의 성과측정과 평가에 있어서도 객관적이고 투명한 평가의 기준을 요구하게 되었고, 건설기업들도 예외는 아니어서 당사를 비롯한 많은 회사들이 성과주의 경영시스템을 도입하여 전사적으로 실천해 나가고 있다.

성과주의 경영시스템을 효과적으로 운영하기 위해서는 결과와 성과동인과의 균형 있는 성과측정, 기업의 전략과 일치하는 성과측정, 기업의 유형을 고려한 성과측정과 조직구성원들이 동감할 수 있는 정확하고 객관적인 성과측정과 평가 및 보상제도가 뒷받침 되어야 한다. 기업의 성과주의 경영시스템은 궁극적으로 전략적 목표를 달성하기 위해 사업단위와 구성원들의 행동을 지속적으로 점검, 관리하는 시스템이라고 할 수 있다.

과거에는 성과에 대한 측정으로 매출, 수익 등 기업활동의 결과로 나타나는 재무적인 지표들이 주로 사용되어 왔으나, 점차 최종결과를 도출하기 위해 필수적으로 수행해야 하는 중간과정의 활동들이 더 중요한 성과 동인으로 대두되면서 이의 향상을 위한 관리에 초점이 맞춰지고 있는 실정이다. Robert Kaplan과 David Norton이 1992년에 발표한 BSC (Balanced Scorecard)는 성과관리의 중요한 도구로 인정을 받고 있는데, 이는 1) 재무, 2) 고객에게 가치를 주는 서비스, 3) 내부 비즈니스 프로세스, 그리고 4) 지속적 성장을 위한 학습의 4가지 관점의 지표로 기업성과를 종합적/균형적으로 관리하여 기업이 추구하는 전략이 실행 되도록 하는 것이다.

2. 건설기업의 성과주의 도입의 어려움

건설회사에서도 체계적인 성과관리와 성과주의 인사제도의 필요성이 대두되고 있지만, 제대로 된 성과측정시스템을 갖추고 성과주의 경영을 실천하고 있는 기업은 그리 많지 않다. 건설회사에서 성과측정이 어려운 이유는 건설업의 특성차원에서 몇 가지를 생각해 볼 수 있다.

첫째, Project간 이질성을 들 수 있다. 제조업에서의 최종 생산품은 획일적으로 생산라인을 따라 만들어져서 성과표준을 정하기도 쉽고, 제품간 비교도 수월하다. 반면에 건설업에서 성과측정시스템을 운영하기 위해서는 Project 현장별로 성과관리를 해야 하는데, 최종 생산품이 Project별로 너무나 상이하기 때문에 최종 결과물을 가지고 객관적 비교를 한다는 것이 쉽지 않고, 평가기준으로 삼을 수 있는 것들이 제한적이어서 누구나 공감할 수 있는 성과측정의 기준을 설정하기가 어려운 것이 사실이다.

둘째, 건설업의 특성상 일의 추진이 개인적 역량보다는 팀원 전체의 단합된 노력에 의해 이루어 지는 경우가 많기 때문에 개인적으로 성과평가를 하여 차별을 할 경우에 조직 구성원들의 불만이 높아질 수 있다.

셋째, 개개인의 노력과 상관없이 일의 성과가 결정될 소지가 다분하다. 예를 들면, 수주활동을 하는 부서에서는 개인의 노력에 상관없이 Project의 수주여부가 결정되는 경우가 많이 있고, 현장에서는 천재지변이나 공공공사의 경우 예산부족으로 인해 목표달성이 어려워지는 경우가 발생하기 때문에 연초에 잡은 목표치의 달성여부로 성과를 평가하는 데 이의가 있을 수 있다.

3. 성과측정시의 유의사항

기업의 성과는 다양한 관점에서 측정이

가능한데, 건설업에서의 성공적인 성과측정을 위해서는 건설업특성에 맞는 성과표준을 선택하고, 적용하는 것이 중요하다. 먼저, 성과측정은 기업의 목표와 그러한 목표를 달성하기 위한 과정에 대한 측정이 동시에 이루어져야 한다. 기업이 성과주의 경영시스템을 도입하고 성과를 체계적으로 관리하려는 이유는 과거 실적을 평가하고 보상하기 위한 목적만 있는 것이 아니라, 성과측정을 통해 더 잘 하기 위해서 어떻게 해야 하는가에 대한 시사점을 얻기 위함이 더 크다고 할 수 있다. 이를 위해서는 단순히 재무지표만을 고려할 것이 아니고, BSC (Balanced Scorecard)에서 제기된 것처럼 지속적인 성장을 위해, 재무, 고객, 내부 비즈니스 프로세스, 학습과 성장의 4가지 관점에서 종합적이고 균형적으로 성과를 측정하고 관리해야 한다. 여러 측정지표 중 기업의 목표를 달성하는 데 가장 큰 영향을 미칠 수 있는 핵심 성과 지표 (Key Performance Indicator)를 찾아내어 지속적으로 측정하는 것이 중요하다.

다음은, 기업의 전략방향을 명확히 설정하고 이에 따른 기업의 성과측정 범위가 정해져야 한다. 기업이 선택한 전략방향과 목표에 따라 성과 측정치의 선택과 측정치간의 가중치가 변해야 한다. 예를 들어, 기업이 기술로 차별화 하고자 한다면 기술을 개발하고 기술향상을 가져올 수 있는 성과 측정치에 초점을 맞추어야 하고, 가격으로 경쟁하고자 한다면 물적/인적자원 활용의 효율성 향상과 원가절감에 초점을 맞추어야 한다. 그렇지 않고 전 부분에 걸쳐서 성과 측정치를 설정해 놓으면, 성과 측정치들간에 상충관계가 발생할 수도 있고, 겉모습만 성과주의 경영인 결과를 초래할 수 있다. 예를 들어, 가격을 통제하다 보면 자연히 품질이 다소 떨어질 수 있는 데도 불구하고, 두 부문 모두 중점적으로 추구해야 할 목표로 설정하고 성과관리를 하다 보면 조직 구

성원들에게 혼란을 가중시키고 목표를 흐리는 결과를 가져올 수 있는 것이다.

4. 성과주의 경영시스템에서의 보상제도

성과주의 경영에서의 성과측정은 사업 조직과 팀, 그리고 개인에 대한 성과보상과 직결되고, 이는 또한 연봉제와 밀접하게 관련되어 있다. 성과주의에 따른 보상제도가 기업성장에 긍정적 영향을 가져올 것이라는 기대가 있는 반면에, 기존 제도나 조직문화와의 마찰이 발생한다는 우려의 목소리가 있는 것도 사실이다. “정”과 “집단” 중심의 한국문화에서 “능력”과 “개인”을 중시하는 미국식 성과주의 보상제도는 오히려 역효과를 발휘할 수도 있다는 것이다.

성과주의 보상제도가 성공하기 위해서는 먼저, 보상기준이 되는 평가항목이 측정가능하고 객관적이어야 한다. 또한, 성과급 제도를 도입하기에 앞서 구성원들에게 보상철학 및 제도 변경의 배경을 충분히 설명하고, 공정한 평가와 보상방법을 제시함으로써 조직원들과의 동의를 이뤄야 한다. 다음은, 금전적 보상뿐만 아니라 구성원들의 훈련과 개발의 기회, 뛰어난 업무인정, 성취감, 개인적 성장기회 제공, 적절한 권한이양을 통한 업무의 자율성 및 책임감 부여 등 비금전적 요소도 함께 제공되어야 구성원 모두를 동기부여하고 조직몰입효과를 향상시킬 수 있는 성과보상 제도가 될 수 있다.

최근에는 성과주의를 도입한 기업들이 집단보다는 개인차등화를 하는 방안이 더욱 확산되고 있는데, 능력에 따른 개인차등 보상은 우수인재확보와 개인의 성과제고에 강한 동기부여수단이 되는 것은 사실이지만, 무분별한 개인 차등화가 오히려 성과주의의 취지를 역행하는 결과를 초래할 수도 있다. 예를 들어, 팀워크가 중시되는 업무라든지 가족주의 문화

가 강한 기업에서 무리한 개인 차등화를 시도한다면 구성원간의 위화감만 조성하게 될 것이다. 더욱이 개인별 차등화가 조직원간의 plus-sum이 아니라 다른 사람의 몫을 가져가도록 하는 zero-sum이 될 경우에 부작용은 더 커질 것이다.

건설회사에서는 개인별 성과급보다는 팀별 성과급을 강화하고, 이윤분배제도 (Profit Sharing)와 주식공유제등을 통해 전체 조직 성공 여하에 따른 집단보상제도가 더 잘 맞을 것으로 생각한다. 기능간 장벽을 없애고, 어느 한 개인이나 팀이 아닌 관련부서의 공동문제해결, 업무 기능간의 팀웍 강화를 중시함으로써 조직의 성과를 제고할 수 있을 것이다. 성과주의 보상제도를 도입할 때, 조직전체의 효율성을 극대화할 수 있는 보상방안에 대한 신중한 고려가 필요하다. 자사의 기업운영 철학과 조직문화를 고려하여 가장 바람직한 방법의 보상방법을 채택해야 할 것이다.

5. 동부건설의 성과주의 경영시스템

동부건설은 2000년부터 경쟁원리도입으로 강하고 효율적인 조직을 구축하고, 능력과 실적에 상응한 보상체제로 능동적인 성취동기를 유발하며, 목표에 의한 관리를 강화하기 위하여 성과주의를 도입하였고, 2003년부터는 그룹차원에서 체계적으로 시스템을 정비해 나가면서 성과주의 경영시스템을 더욱 강화해 나가고 있다. 동부건설의 성과주의 경영시스템은 성과극대화를 위해 성과관리의 프로세스 및 제도가 일관성 및 연계성을 갖는 통합된 경영시스템으로서 아래 그림 1에서 보여지는 것과 같이 4개의 시스템으로 구성되어 있다.

- 1) 경영관리시스템: 전략수립/성과모니터링/분석 및 피드백에 관련된 기반
- 2) 성과관리시스템: 전략의 명확화, 성과의 정의 및 관리

- 3) 인사관리시스템: 성과에 따른 차등 보상, 우수인력 관리
- 4) 시스템: 위 3가지 시스템을 체계적으로 지원

연봉제는 2000년에 도입하여 시행하고 있는데, 조직 구성원의 연봉은 기본연봉에 단위조직평가와 개인평가를 통해서 정해진 업적연봉, 회사전체의 경영성과 평가 후 지급되는 경영성과급, 그리고 기타 수당으로 이루어져 있다. 개개인의 차별화를 가져오는 것은 업적연봉인데, 연말에 1회 사업부와 현장별로 이루어지는 단위조직평가와 1년에 2회 개인의 역량과 성과를 평가하는 개인평가로 이루어져 있다.

개인의 역량평가는 다면평가를 활용하여 상사뿐만 아니라 동료와 부하직원으로부터도 평가를 받는다. 평가항목은 변화와 혁신의 자세, 추진력과 긍정적 사고, 책임경영의식, 품성, 전략적 경영능력, 리더십, 인력운용능력, 커뮤니케이션 능력 등이 있다. 개인의 성과평가는 매년 초에 주요담당업무에 대한 목표를 설정하고, 1년에 2회, 반기와 연말에 목표에 대한 달성여부를 평가하여 익년의 성과급 연봉조정과 승진 및 재배치에 활용한다. 그 외에 개인평가에서 역량가점평가가 있는데, 이는 자격가점, 학위가점, 전문성 가점으로 나누어서 필요성, 난이도,

활용도, 인정도, 희소성을 감안하여 결정한다.

단위조직의 평가에 있어서 성과측정 지표와 평가항목 간의 가중치는 사업부, 팀, 현장별로 연초에 목표설정시 각각의 특성에 따라 합의를 거쳐 결정한다. 각 사업부의 성과는 재무(45%), 고객(20%), 내부 프로세스(20%), 그리고 학습과 성장(15%)의 4가지 관점에서 KPI (Key Performance Indicator)를 설정하여 관리하고 있고, 사업부내의 각 현장은 계수적 경영성과 (60%), 질적 경영성과 (20%), 그리고 중장기 성장기반 구축 (20%)의 3가지 관점에서 KPI를 설정하고 평가 및 관리를 하고 있다.

성과주의 경영의 초기에는 사업부 평가시에 수주, 손익, 생산성을 고려하였고, 현장은 매출, 실시원가율 등의 재무적 평가지표를 주로 활용하다가, 점차 BSC에 부합하여 재무이외의 고객, 내부 비즈니스 프로세스, 학습과 성장 부분의 지표를 포함시켜서 평가하는 쪽으로 진화하고 있다. 2002년부터는 전원이 참여하는 가치중심의 고효율 경영과 성과중심의 자율과 책임경영의 기업문화를 정착하고 경영성과를 극대화하기 위해 성과주의 평가 및 보상 시스템을 강화하기 시작하였다. 시스템 구축의 기본방향으로 설정한 내용은 아래와 같다.

- 1) 경영계획에 의해 합의된 도전적이고

명확한 목표설정

- 2) 성과에 대한 공정하고 투명한 평가 및 보상시스템 확립
- 3) 성과에 따른 보상차이의 확대

아직 동부건설의 성과주의 경영시스템은 완전히 정착이 된 상태는 아니며, 매년 관련 업무 Cycle의 정립과 기반 인프라 구축, 그리고 기업문화로 승화시킬 수 있도록 문화적 요소도 고려하면서 조금씩 지속적으로 수정하고 발전시켜 나가고 있다.

6. 맺음말

건설업은 특성상 성과주의 경영의 도입과 적용이 제조업에 비해서 결코 쉽지가 않다. 따라서, 건설기업이 성과주의 경영시스템을 성공적으로 도입하기 위해서는 각 기업 또는 사업장의 경영전략 및 환경을 충분히 고려하여 시스템을 설계해야 하며, 새로운 성과주의 프로그램이 해당 기업이 추구하는 목표달성에 필요한 우수인재를 확보/유지하는 데 도움이 되는지, 조직문화를 바람직한 방향으로 바꿀 수 있는지, 일과성이 아닌 지속적인 실행이 가능한 지 등을 고려하여야 한다. 남이 하니까 나도 한다는 식으로 준비 없이 도입하게 되면 실제적인 성과는 없는 무늬만 성과주의 경영을 표방하게 된다.

성과주의 경영시스템을 도입하는 가장 중요한 이유는 기업의 전략목표를 달성하여 성과를 높이하고자 하는 것이므로, 성과주의의 도입에 앞서 기본적으로 기업의 전략목표를 명확히 하고 이를 전 조직 구성원과 공유한 후 기업의 전략과 연계되는 성과측정지표를 설정하고 관리해 나가야 한다. 마지막으로, 성과주의 경영시스템은 성과관리를 통해서 조직구성원들을 컨트롤하려는 것이 아니고, 구성원들이 각자의 업무에서 더 높은 성과를 창출할 수 있도록 조력하는 것이 본질임을 잊지 말아야 할 것이다.

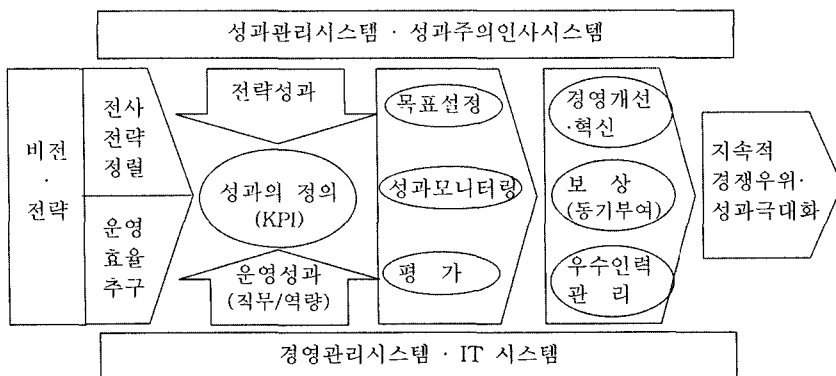


그림 1. 성과주의 경영시스템 구성도 (출처: 동부 시스템 컨설팅)