

부동산 건설업의 원가구조 변화에 대응한 공종별 신활동기준 원가관리 기법에 관한 연구

A Study on the Method of New Activity Based Cost Management Coping with Changes in the Cost Structure of Real Estate Construction Industry

이 정 민*
Lee, Jeong-Min

요 약

국내 부동산 건설기업 중 2001년 말 현재 등록된 업체 중 약 93%가 5억원 이하(적자 기업포함)의 당기순이익을 나타내고 있는 실정이다. 과거 10여년간의 매출원가율과 매출원가 구성비율을 분석한 결과 매출원가 구성비에 큰 변화가 있었음을 발견하였다.

재료비, 노무비는 점차 감소하였고 외주가공비는 크게 증가하였다. 원가통제의 기본이 되는 활동점을 찾기 위해 공종별 신활동기준 원가관리를 모색하였다. 부동산 건설업의 특징이 수주금액(판매금액)이 확정되어 있고 원가사용에 따라 이익 규모가 달라진다. 확정된 수주금액에서 최대의 이익을 창출하고, 새로운 원가관리 방법을 찾아 지속적인 경영혁신을 이루어야 할 시점이다. 공종별 신활동기준 원가관리는 부동산 건설업의 생존경쟁을 위한 관리혁신으로 생각된다. 실행예산과 경영원가 통제는 같은 대상을 놓고 서로 다른 관점에서 일정과 비용을 통제한다. 실행예산은 구체적인 활동 중심으로 집행되고, 경영원가는 지출내역인 재료비, 노무비, 외주비, 경비의 형태로 통제된다. 공종별 신활동기준 원가관리 방법을 이용하여 실행하기 위해서는 우선 활동의 동인이 무엇인가? 그 활동이 얼마만큼의 부가가치 창출을 하는지 사전에 분석되어 실행해야 한다. 부동산 건설업의 공종별 신활동기준 원가관리 기법은 부동산 건설업의 생존경쟁에 꼭 필요한 원가 관리 방법으로 지속적인 연구가 필요하다고 생각된다.

키워드 : 부동산 건설경영, 원가요소, 공종별 신활동기준 원가관리(New ABCM), 수주금액, 실행예산, New Activity- Based cost Management.

1. 서론

도시화, 산업화가 빠르게 진행되면서 경제개발이라는 목표 아래 부동산건설 기업은 외형적 성장이 빠르게 진행되었다. 건설업체는 자기자본으로 성장했다기보다는 타인자본에 의해서 성장해 왔음을 볼 수 있다. 최근 몇 년간의 건설업 부채비율을 보면 다음과 같다.

표 1. 건설업 부채 비율

(단위 : %)

년도	'94	'95	'96	'97	'98	'99	'00	'01	제조업 (01년)
비율	391	441	476	569	437	605	291	221	182

주) 대한건설협회 2002. 25p

1997년 IMF 관리체제에서 정부는 강력한 기업구조조정을 시행하여 많은 금융기관이 퇴출되고 그 과정에서 수많은 건설업체가 부도라는 위기 사태에 직면하였다. 구조조정 과정에서 건설업체는 출자전환, 채무면제·탕감 등의 방법으로 재무구조를 개선하는데 노력하였다. 하지만 건설업체의 대출금을 회수하지 못하는 금융기관에 공적 자금이 투입되었고 이는 곧 국민의 세금으로 부담이 되었다. 부동산 건설기업이 다시는 부채면제·탕감 등의 치욕적인 구조 조정을 겪지 않기 위해서는 이제 경영 관리 기법에 새로운 방향을 모색해야 한다. 과거 매출원가 추이를 통해 원가 구성 항목이 어떤 변화를 겪고 있는가 분석한 후 새로운 경영 관리를 위한 공종별 신활동기준 원가관리 방법을 제시해 보고자 한다.

우선 공종별 신활동기준 원가관리를 위한 연구 대상과 범위를 살펴보면, 부동산건설업체를 포괄적으로 보고, 대한건설협회에

* 일반회원, 경희사이버대학교 겸임교수, Just-R 자산관리 부장
건국대학교 부동산학과 박사과정 수료.

등록된 업체를 분석 대상으로 한다. 연구 범위는 과거 재무자료 분석 방법에서 원가 구성항목을 추출하여 횡단면 분석하였다. 그리고 제조업에서 제조 간접비 배부 방법의 개선을 찾기 위해 사용하던 활동기준 원가관리 제도를 도입하게 된 배경을 살펴본 후 건설기업에 적용하기 위한 개념 및 이익산출 방법을 새롭게 찾고자 하는 것이다. 기업가치를 높이기 위한 전통적인 이익 관리 방법은 「각각의 발생원가 합+적정 이익 = 가격」이었다.

그러나 부동산건설 기업의 특성은 자체사업이거나 아니면 도급공사로 이루어진다는 것에 특징이 있다.

부동산건설 기업은 분양 가격(판매가격, 수주금액)이 확정됨에 따라 적정한 이익을 확보하기 위해서는 기존의 생산 방법과 관리 형태를 따라가서는 안된다는 것이다.

따라서 본 논문의 목적은 건설업의 원가구조를 횡단면적으로 분석한 후 기업가치를 높일 수 있는 공종별 신활동기준 원가관리(New Activity Based Cost Management)제도 도입에 관한 이론적 근거를 제시해보고자 한다.

2. 부동산 건설기업의 재무적 특성과 원가관리 목적

2.1 부동산 건설경영의 의미

부동산 건설 경영은 그 범위가 넓고 정의하기가 어렵다. 따라서 먼저 부동산의 범위를 보고, 부동산개발과 건설경영의 의미를 포괄하여 정의하려 한다.

부동산 개발은 용도 및 형질변경에 의해 사용토록 하고, 기존 건물과 지상물의 철거 신축, 필지 구획 등 대지의 조성, 정리 및 기반시설의 설치과정 또는 이 가운데 일부의 과정을 거쳐 궁극적으로 건축물을 신축 혹은 증·개축하는 형태를 이룬다고 할 수 있을 것이다.

부동산 건설경영 활동은 토지, 주택, 건물 등을 생산 분배하는 활동으로 인적, 물적 자원을 계획, 설계, 계약, 시공 및 하자 보수, 판매에 이르는 과정을 포괄하게 된다.

이런 의미에서 「부동산건설 경영은 부동산개발, 건설경영을 포괄하는 의미로 쓴다」즉 부동산 건설경영이란 제한된 인적, 물적, 지적 자원을 최소의 자원결합으로 효율성을 높여 삶의 질을 개선시키는 업무를 지속적으로 수행하는 조직체 또는 개인을 의미하는 것으로 보여 진다.

2.2 건설기업 재무적 특성의 횡단면 분석

1) 건설 매출액 구성 추이와 당기순이익 분포

2001년 중 우리나라 건설업은 건설 경기 회복에 따른 매출액 증가와 출자전환, 채무면제 및 재무구조 개선노력 등에 힘입어 재무구조가 크게 향상되었으며, 수익성도 호전된 것으로 나타

남. 성장률 면에서는 2001년 중 건설업 매출이 건설경기 호조로 인하여 전년말보다 14.7% 증가함으로써 1996년(25.4%) 이후 가장 높은 수준을 기록하였다.¹⁾

표 2. 건설업의 성장성 비율

(단위 : %)

구분	년도	'95	'96	'97	'98	'99	'00	'01
건설매출액 증가율		23.9	25.4	11.5	△10.1	3.4	0.4	14.7
총자산 증가율		29.9	19.3	20.8	△11.1	△11.2	△8.8	△2.8
자기자본 증가율		18.9	12.5	△0.1	35.7	△37.7	40.8	14.5

▶ 건설매출액 증가율은 완성공사 증가율임 (95-01년)

자기자본 증가율이 건설매출증가율보다 적다는 것은 매출액 증가가 기업 내실화로 이어지지 못함을 보여주는 것이다.

2001년 총 건설 매출액은 94조 9,641억원을 나타냈다. 부문별 매출 구조는 먼저 국내공사가 75조 8,373억원을 기록하여 전년보다 건설매출액 중에서 비중이 1.1%가량 증가하였다. 주택 분양은 12조 4,501억원을 기록하여 전년도 10조 4,475억원보다 19.2% 증가하여 건설에서의 비중이 0.6%가량 성장하였다. 해외 공사는 매년 건설 매출 비중이 감소하고 있음을 알 수 있었다.

표 3. 건설매출액 구성추이

(단위 : 억원, %)

구분	'98		'99	
	금액	비율	금액	비율
건설매출	753,922	100	740,735	100
국내공사	540,502	71.7	548,097	74
해외공사	88,024	11.7	67,490	9.1
주택분양	125,396	16.6	125,148	16.9

구분	'00		'01	
	금액	비율	금액	비율
건설매출	838,869	100	949,641	100
국내공사	661,266	78.8	758,373	79.9
해외공사	73,127	8.7	66,767	7.0
주택분양	104,476	12.5	124,501	13.1

2001년 12월 31일 기준 순이익 규모면에서 보면 전체 기업 8,860개 업체 중 적자 업체가 15.7% 5억원 미만 당기순이익 실현 업체가 77.9%를 나타내고 있다. 전체 기업 중 약 93.6%가 5억원 미만의 당기순이익 실현 또는 적자 기업 상태다.

2001년 건설 매출이 국내 공사와 주택 분양 증가로 IMF 이전

1) 건설업 경영분석 대한건설협회, 2002. 19-21pp.

인 96년도 건설 매출 수준으로 회복되었는데도 당기순이익을 5억 원 이상 실현하는 업체수는 전체 8,860개 업체 중 불과 575개 업체로 전체 6.5%에 불과하다.

표 4. 당기 순이익 업체별 분포현황

순이익 규모	'98		'99		'00		'01	
	업체수	구성비	업체수	구성비	업체수	구성비	업체수	구성비
적자업체	764	21.2	519	12.5	1,486	23.9	1,387	15.7
5억원 미만	2,516	69.8	3,020	72.5	4,317	69.6	6,898	77.9
(소계)		91		85		93.5		93.6
5~10억 미만	166	4.6	340	8.2	183	2.9	269	3.0
10~20억미만	81	2.2	134	3.2	103	1.7	131	1.5
20억 이상	80	2.2	151	3.6	118	1.9	175	2.0
계	3,667	100	4,164	100	6,207	100	8,860	100

주) 건설업경영분석 2002, 대한건설협회 28p 재작성

1998년 3,667개 업체 중에서 5억원 이하 당기순이익(적자업체 포함) 실현 업체수는 3,280개로 전체의 91%에 이르고 있다. 2001년 현재 8,860개 업체로 증가한 상태로 보면 업체수는 1998년에 비해 약 2.4배수가 많아졌다. 하지만 적자업체와 5억원 이하 당기순이익 실현 회사의 비중은 여전히 약 93%대로 그 비율이 오히려 증가하였다.

이것은 1998년도의 관리방법이나 2001년도 현재의 관리방법이나 관리에 변화 또는 기술의 변화가 없이 반복적인 단기 경영에 치중한 결과가 아닌가 싶다.

2) 원가 요소별 횡단면 분석

건설매출이 증가하고, 건설업체 수도 증가하면서 5억원 이하의 당기순이익을 (적자업체 포함)을 실현하는 전체 기업의 비중은 감소하지 않고 있다. 그렇다면 매출원가율과 이를 구성하는 매출원가 구성 비율을 살펴보고 그 원인을 분석해 보자.

건설매출액을 매년도 100으로 하여 분석해본 결과 IMF 이전인 '96년도 매출원가율은 89%로 나타났으며, 2001년도 매출원가율도 89%로 비슷한 구조를 나타내고 있다.

IMF 이전이나 2001년 현재나 매출원가에 변화가 없다면 무엇이 문제였을까 의구심이 나타난다. 그래서 매출원가를 구성하는 항목을 좀 더 자세히 살펴보았다.

지난 10여년간의 매출원가율을 살펴보면 (88% ± 2)정도 내외에서 큰 변화가 없다. 그런데 연도별 완성공사의 원가 요소별 구성비를 변화는 지난 10여년간 건설업체에 많은 변화가 있었음을 보여주고 있다.

원가의 지급 형태에서 재료비, 노무비, 외주비, 현장경비로 원가 요소를 나누어 보면 재료비는 90년도 전체매출원가 중 34%

표 5. 건설업 백분율 손익계산서

구 분	'90	'91	'92	'93	'94	'95
매출액	100	100	100	100	100	100
매출원가	88.3	87.3	87.2	86.7	86.2	87.4
경상이익	1.9	2.8	2.7	2.5	2.3	0.7
당기순이익	1.3	2.0	2.1	1.8	1.8	0.3

구 분	'96	'97	'98	'99	'00	'01
매출액	100	100	100	100	100	100
매출원가	89.1	89.8	91.2	90.6	89.5	89.3
경상이익	0.1	△1.0	△3.1	△11.1	△0.9	0.2
당기순이익	△0.3	△1.2	△3.8	△15.6	△2.9	0.9

주) 건설업 경영분석 2002년, 대한건설협회 참고

표 6. 연도별 완성공사 원가소요별 구성비율 추이

구분	'90	'91	'92	'93	'94	'95
재료비	34.00	31.58	30.08	29.73	30.25	28.50
노무비	19.08	18.92	17.85	16.72	14.58	13.63
외주비	35.72	37.73	41.02	42.66	44.46	46.69
현장경비	11.20	11.77	11.05	10.90	10.71	11.18
순현장경비	(7.22)	(7.51)	(6.93)	(6.95)	(7.60)	(7.96)
(기계경비)	(3.98)	(4.26)	(4.12)	(3.95)	(3.11)	(3.22)
공사원가	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

구분	'96	'97	'98	'99	'00	'01
재료비	28.57	25.38	24.57	24.68	24.45	23.26
노무비	12.85	11.89	11.11	9.51	9.22	9.76
외주비	47.53	51.37	51.83	52.75	52.72	53.70
현장경비	11.05	11.36	12.50	12.99	13.61	13.28
순현장경비	(8.00)	(8.17)	(9.28)	(9.84)	(10.49)	(10.07)
(기계경비)	(3.05)	(3.19)	(3.22)	(3.15)	(3.12)	(3.21)
공사원가	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

주) 건설업 경영분석 2002년, 대한건설협회 참고

를 차지했으나 96년도에는 28.57% 감소하고 2001년에는 23.26%까지 감소하였다. 지난 10년간 재료비 구성비는 10.74% 가량 감소하였다. 노무비는 90년도 매출원가 중 19.08%를 차지했으나 IMF 직전인 1996년에는 12.85%를 차지했으며 2001년에는 9.76%를 차지하고 있다. 즉 지난 10년간 9.32%가 감소했다.

외주비는 90년에 35.72%를 차지했으나 IMF 직전 1996년에는 11.81% 증가한 47.53%를 차지하고 2001년 현재는 공사원가 중 53.7%를 차지한다. 지난 10년간 17.98%나 증가하였다. 현장경비도 90년에 11.2%, 기계 경비를 제외한 순현장경비도 7.2%에 불과했다. 그러나 2001년에는 총현장경비도 2.08% 증가하였고 순현장경비는 2.75% 증가하였다.

지급 형태 위주로 분석되는 원가는 실행예산을 수립하는 과정과 다른 모습을 띠고 있다. 실행예산은 구체적으로 어떤 일을 할 것이며 여기에 필요한 예산을 수립하는데 반하여 원가관리부서

인 경리 회계 부서는 재료비, 노무비, 경비로 관리하다 보니 예산을 수립·집행하는 곳과 관리 하는 부서의 서로 다른 관점의 원가 분류가 이루어지고 있다.

2.3 건설원가 계산의 목적과 체계

1) 건설원가계산의 목적

원가계산의 가장 큰 목적은 기업이 생산·판매하는 재화나 용역을 생산하는데 발생된 비용을 집계하는 것이라 할 수 있다. 부동산 건설업의 특징이 분양가격(판매가격, 수주금액)이 결정된 후 건설원가를 산정하고 이익을 실현시켜 기업가치를 극대화시키는 특징이 있다. 따라서 수주 후 기업가치를 높이기 위해 부동산건설 원가 계산은 더욱 중요하다. 이 과정을 요약해 보면 다음과 같다.

총 분양가격에서 공종별 활동 원가를 차감하면 된다. 즉 다음과 같이 표현할 수 있다.

$$\text{〈식 1〉 } \Sigma P - \Sigma C = V$$

P : 분양가격, 수주금액
ΣP : 총분양가격
C : 개별 건설 활동 원가
ΣC : 개별 건설 활동 원가의 합
V : 기업 이익

〈식 1〉에서와 같이 ΣP(분양가격)가 확정된 상태에서 기업이 이익을 극대화하기 위해서는 개개의 원가 구성 항목을 정확히 파악하여 불필요한 행동은 모두 제거시키는 것이 중요하다. 이런 의미에서 건설원가는 수주 전에는 특정 공사를 얼마에 입찰할 것인가에 관심이 있게 되고, 수주 후에는 얼마의 이익을 창출시킬 것인가에 초점이 모여진다.

결국 건설업 원가 계산의 주목적은 ① 원가 절감을 목표로 한다. ② 불필요한 행동을 제거할 수 있도록 한다. ③ 선택가능한 여러 대안 중 저원가 활동을 할 수 있도록 도와준다.

일반 제조업에서의 이익은 〈식 2〉로 정리할 수 있다.

$$\text{〈식 2〉 } \Sigma C + \text{적정이익} = \Sigma P$$

부동산 건설 경영에서는 분양가격(수주 금액)이 정해진 다음 고객의 요구 수준에 맞추어 원가관리, 안전관리, 공정관리, 품질관리가 이루어지는 것을 볼 수 있다.

건설업에서 공종별 활동기준원가가 필요한 것은 분양 가격(수주 금액)이 결정된 후 고객의 요구수준에 맞추어 재화나 용역이 제공되어야 할 것이기 때문이다.

만약 분양가격(수주 금액)보다 발생원가가 더 크다면 당연히

계속기업 활동은 어려워진다. 따라서 분양가격(수주 금액)을 결정하기 전에 세우는 견적원가와 분양가격(수주가격)이 확정되어 공사에 착공할 때 수립하는 실행예산 원가계산 그리고 경영원가 통제 목적으로 하는 원가관리는 모두 통일된 활동과 같은 방법으로 구성되어지고 사전·사후에 관리를 해야 할 것이다.

2) 건설 원가의 체계

〈식 1〉에서 $\Sigma P - \Sigma C = V$ 로 표현되었는데 ΣC의 구성요소를 분석해 보면 여러 구성요소로 되어 있음을 알 수 있다. 첫째, 전통적인 회계관리상의 비목별 집계를 중심으로 도급공사비를 살펴보자.

재료비 노무비 장비비 외주비 직접경비	간접 공사비	판매비 및 일반관리비 공사원가	적정이익	도급공사 금액 (ΣP)
	직접 공사비		총원가 (ΣC)	

그림1. 건설원가의 구성²⁾

총원가는 ΣC를 구성하는데 비용의 지출을 중심으로 집계하게 된다. 현행 원가분류 체계는 원가집계에 있어 회계 관리상의 체계에 따라 원가항목 중심으로 집계되고 있으므로, 현장의 공사가 진행되어 가는 순서에 따라 시간적 또는 공사부위별로 이루어지지 못하고 있다.³⁾

둘째, 여러가지 원가목적에 부합하는 사전적, 사후적 개념의 측면에서 원가를 분류할 수 있다.

셋째, 정부 및 공공단체에서 사용하고 있는 예산회계 처리법의 원가계산에 의한 예정가격 작성준칙을 보면 “공사원가라함은 공사 시공과정에서 발생한 재료비, 노무비, 경비의 합계액을 말한다”고 명시하고 있다. (정부예산회계 처리기준 제5조)

표 7. 공사원가 원가요소별 비교⁴⁾

기업회계기준	건설업회계 처리기준	국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률
재료비	재료비	재료비
노무비	노무비	노무비
경비	경비	경비
	외주 경비	일반관리비

2) 최동락, IMF 체제하의 건설업 원가 계산의 개선 대책, 산업경제연구 제 11권 3호 193p 참고 재구성

3) 박찬정 “일정과 원가를 통합한 건설공사관리시스템 구축에 관한 연구” 명지대 박사학위논문, 61p

건설원가(ΣC)를 구성하는 요소와 이를 사전에 수립할 것인지 수주 후 사후에 결정할 것인지에 따라 개념적으로 구분되어진다.

또한 현행 기업회계 기준과 정부계약을 실행할 때 공사원가 항목도 지출 내역 중심으로 이루어지고 있다.

2.4 건설원가 관리기능 변화 필요성

건설 원가는 분양가격(수주 금액) 결정 후 가장 경제적인 시공 계획을 세워 이것에 기초한 실행 예산이 수립되고 실행에 의한 원가 관리도 이루어진다. 수주 금액과 실행에 의한 원가관리의 관계는 그림과 같이 나타낼 수 있다.

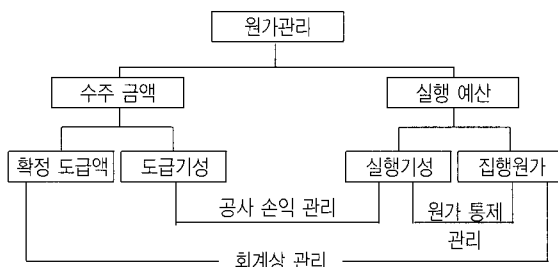


그림 2. 수주금액과 실행에 의한 원가관리*

실행 예산은 공사의 합리적 경제적 시공과 공사원가의 절감이라는 목표 아래 공사의 손익을 사전에 계획하여 현장원가 뿐만 아니라 회사의 목표관리 지표가 된다.

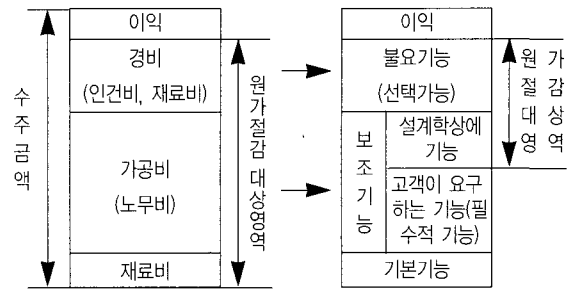
원가를 관리하기 위해서는 공사 진행중 투입된 실제비용과 예정 비용을 주기적으로 대비해야 한다. 그러나 실행예산과 실행투입원가에 대해서는 여러 중빙의 차이와 함께 엄격히 관리되지 못하고 있는 실정이다. 또한 공사 진행 중에 공사의 추가, 삭제, 변경 등 수정 작업이 발생되어 이러한 수정 내역이 올바른 실행 예산에 반영되어 관리하기가 어렵다. 현장에서 이루어지는 활동과 회계상의 원가 관리를 좀더 체계적으로 관리할 필요성이 제기되고 있다.

모든 실행 예산과 원가 관리를 Activity에 의해 통제 관리하는 것이 필요하다.

앞의 식에서 보았듯이 「ΣP(분양가격)-ΣC(원가의 총계)=V(이익)」이 구조에서 기업의 이익을 올릴 수 있는 방법은 원가를 줄이는 방법이 가장 현실적이고 통제가능한 부분이다.

분양가격(수주금액)은 이미 확정된 구조이고, 판매를 늘리는 것은 외부에 판매활동이 더 적극적으로 이루어져야 하며 판매 통제가 어려운 상황이다. 따라서 관리가능한 원가를 절약하고 줄이기 위한 방법을 찾는 것이다.

전통적인 원가절감 구조와 Activity(활동)에 의한 접근 방법을 비교해 보자.



(종래의 원가절감 대상) (Activity에 의한 가치공학적 접근)
그림 3. 활동 중심의 접근방법

확정된 수주 금액으로 최소단위 Activity를 찾아 불필요기능을 제거하여 원가절감 요인을 찾는다.

이제까지 재료비, 노무비, 경비 중심의 원가 관리는 정확히 어느 부분을 얼마만큼 누가 감소해야 하는지 제대로 제시하지 못하였다. 그러나 Activity에 의한 예산 수립과 원가 관리는 불필요한 기능을 보다 구체적으로 제시해 주고 관리 중점사항을 찾게 해준다. 관리 중심점을 구체적이고 현실적으로 찾기 위해 New Activity Based Cost Management(신 활동기준원가관리)가 필요한 것이다.

3. 공종별 신활동기준 원가관리(New Activity Based Cost Management) 기법의 도입

3.1 Activity-Based Cost의 등장 배경

제조업에서 활동기준원가(Activity Based Cost)가 처음으로 등장한 배경을 요약 정리해보면 가장 큰 요인은 총원가 구성비의 변화에 있었다.

산업화가 급속도로 성장한 지난 50여년간 생산 환경의 변화와 시장 여건의 변화로 인하여 원가구조가 급격히 변화하고 있었다. 자동화율에 따라 노무비, 직접재료비는 감소하는데 제조 간접비가 급상승하고 있는 것이다. 직접비보다 간접비의 증가로 경쟁력 있는 판매가격을 찾기가 어렵게 되었다. 이런 배경에서 내부 회계정보이용자는 올바른 의사결정을 할 수 있는 정확한 원가정보가 필요하게 된 것이다.

전통적인 원가 계산에서 제조 간접비 배부 방식은 노동과 기계사용 위주로 임의배부 되어 제품원가가 왜곡 표시되는 것을 발견하게 된 것이다.

경영자들은 기존원가 시스템에 의문을 갖기 시작했으며 더 정확한 활동원가 제품원가와 고객원가를 찾을 수 있는 새로운 방

4) 최동락, 전계서, 199p.
5) 박찬정 전계서, 66p 수정

6) 남규현, '건설업에서 휴먼웨어, 소프트웨어 그리고 하드웨어 경영혁신의 상호 메카니즘을 통한 생존 경영에 관한 연구', 연세대학교 박사학위논문, 2000.12월 79p 재구성

법을 찾게 된 것이다.

활동기준 원가계산(Activity Based Cost)은 “활동은 자원을 소비하고 제품은 활동을 소비한다” (Activities Consume resource and products consume activities)는 것을 전제하고 있다.⁷⁾

ABC는 기업의 목표를 달성하기 위하여 보다 정확한 활동을 추적하게 되었으며 활동분석(Activity analysis)을 통해서 부가가치 활동과 비부가가치 활동을 구분하여 불필요한 행동을 제거하여 최소의 비용으로 실행하도록 함과 동시에 원가산정에 필요한 정보를 제공하는 시스템으로 정의할 수 있다.

ABC는 제조간접비 배부문제에서 출발하여 이제는 단순히 새로운 방식의 제품 원가계산만을 지칭하는 것이 아니라 원가관리를 포함한 경영전반에 걸친 전략적 수행에 필요한 정보제공시스템이라 할 수 있다.

ABC는 ABM(Activity-Based Management), ABCM(Activity-Based Cost Management), ABA(Activity-Based Accounting), TBC(Transaction-Based Costing)등 다양한 표현을 사용하기도 한다.⁸⁾ ABC의 주요 개념은 활동과 원가 동인이다.

- 1) 활동이란 조직의 목적을 달성하기 위해 무엇을 어떤 자원(시간, 공간, 인력, 설비, 재료 등)으로 어떻게 수행하는가를 설명하는 개념이다.
- 2) 원가 동인이란 왜 그런 수준의 원가가 발생되었는가를 설명해주는 것으로 원가를 발생시키거나 또는 발생 정도에 영향을 미치는 요소(factor)라고 정의될 수 있다. 원가 동인은 바람직한 행동을 유발할 수 있는 동기를 제공할 수 있어야 한다. 또한 측정 가능해야 하며 획득하는데도 비교적 쉬워야 한다.

ABC 관리가 도입되어 정확한 활동단위별 원가 정보를 제공하게 되었고 활동 주체별 관리 혁신을 가져올 수 있었다. 제품 생산에 불필요한 과정이나 원가를 상승시키는 여러 요인을 파악할 수 있어 정확한 제품원가 구조를 파악하게 되었다. 정확한 제품원가는 경영 원가 관리로 이어지고 이는 곧 경영 혁신의 방법으로 발전된 것이다.

ABCM이 제공한 효익을 정리하면 다음 과 같은 것이 있다.

- 1) 기업 이익의 발생 원천 및 구조에 대한 이해를 높인다.
확정된 판매금액에서 원가를 차감하면 기업 이익이 측정되는데 기존의 원가와 새로운 활동기준을 적용하여 변화된 관리점으로 원가를 절감할 수 있다.
- 2) 원가의 발생은 활동수행과 어떤 함수 관계임을 인식하게 된다.

7) 이동찬, '활동기준원가관리 시스템에 대한 기업내부고객의 만족도와 경영 성과에 관한 연구' 중앙대 박사학위논문, 1997. 7p

8) 이동찬, 전계서, 11~14pp.

기존의 예산 편성 방법으로 원가를 추정하는 것보다 활동(Activity)을 구체적으로 파악하여 가치공학적으로 접근함으로써 예산 편성을 보다 현실성 있게 할 수 있고 현장관리도 용이 하게 할 수 있다.

- 3) 환경 변화에 맞추어 기업활동을 함으로써 미래의 기업성과를 개선 할 수 있는 영역과 활동 개선을 통한 효익을 파악할 수 있다.

기존에는 당연한 원가로 인식되던 것이 이제 불필요한 활동이거나 생산성이 극히 낮은 활동이라면 개선의 방법을 찾게 되어 경영 혁신을 꾀하는 것이다.

이런 의미에서 부동산 건설업에서도 원가관리를 전통적인 재료비, 노무비, 외주비 등으로 파악하던 것에서 탈피하여 공사 종류별로 활동기준 원가관리를 시도함으로써 불필요한 활동이나 낭비적인 요소 등을 제거하여 기업활동을 투명하게 하고 기업의 경쟁력도 높여보고자 하는 것이다.

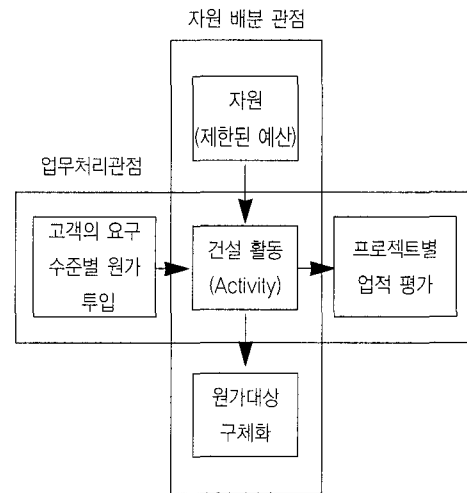
3.2 부동산 건설업의 공종별 신활동기준 원가관리 기법의 차용

1) New ABCM의 도입 가능성

부동산 건설 기업은 분양 가격이 확정되고 비용을 결정해야 하는 상황이다. <식 1>에서 보았듯이 $\Sigma P - \Sigma C = V$ (이익)구조이다. 한정된 기업의 자원으로 최대의 이익을 올리기 위해서는 관리 가능한 비용을 좀 더 구체적으로 관리해야 할 것이다.

건설활동을 중심으로 Activity의 구조를 찾는 것이다. 대, 중, 소분류의 Activity를 구분하여 세분류, 세세분류 Activity로 관리하면 경영 혁신과 회계 투명성이 함께 달성될 것이다.

제조업에서 사용하는 ABC모형을 차용하면 <그림 4>와 같이 표현된다.



▶ 건설활동의 개선과정을 지속적으로 함

그림 4. 활동기준원가관리의 개념적 모형

부동산건설 기업의 경우 분양가격(수주금액)이 결정되면 고객의 요구 수준에 맞는 질을 유지하면서 최소의 비용으로 기업 목적을 달성하기 위해 실행예산을 수립한다. 실행 예산 수립 시 원가 유발 요인을 구체적으로 공종별 활동기준으로 수립하게 되는 것이다. 사전 원가와 실행예산 및 이익관리 목적의 원가관리 모두 Activity에 의해 관리되어 불필요한 활동을 제거할 수 있을 것이다.

2) New ABCM의 효익

부동산 건설 기업에서 이익을 창출하는 과정은 건설공사의 4대 관리 기능을 필연적으로 해야 한다. 4대 관리 기능은 원가관리, 안전관리, 공정관리, 품질관리를 들 수 있다. 4대 관리기능 중 어느 것 하나 소홀히 할 수가 없다. 그러나 많은 건설 현장에서 공정보다는 원가내역 위주로 관리되고 있는 실정이다.

국내 건설업의 생리상 공정보다는 내역 위주로 관리되고 있어, 공정관리를 통한 합리적인 공기단축과 원가절감보다는 주어진 예산 범위 내에서 공사를 마치는데 공사 관리의 초점을 맞추고 있다.⁹⁾

실행예산은 수주 금액이 확정됨에 따라 공사의 합리적인 시공과 공사 원가의 절감이라는 기본 목표를 달성하기 위해 사전에 예산을 계획하여 현장 원가 뿐만 아니라 프로젝트의 목표이익관리 지표가 된다.

이렇게 수립된 실행 예산을 기준으로 원가를 관리하기 위해서는 공사 진행 중 투입된 실제 비용과 예정비용(실행예산)을 주기적으로 대비하여야 한다. 특정한 활동 단위에서 과다한 비용이 발생되면 문제를 지적해서 적절한 조치를 취할 수 있도록 원가 관리가 수행되어야 한다.

활동기준원가계산(Activity-Based Costing : ABC)은 자원의 원가를 활동으로 배분한다. 활동기준원가관리 (Activity Based Cost Management : ABCM)는 영업 개선을 위한 원가 구조, 행위, 조직의 경제를 이해한다. 활동 정보에 의하여 사전적인 전략운영 의사결정을 하며 사업과정 작업의 부가가치 내용을 평가한다.¹⁰⁾

부동산 건설 기업은 아직 ABC에 의한 개념이 명확하지 않으므로 ABC와 ABCM, ABM을 모두 통합하여 ABCM으로 포괄적으로 보려한다.

활동기준원가계산(ABC), 활동기준관리(ABM), 활동기준원가관리(ABCM)시스템은 더 많은 경영 관리적 정보를 제공하기 때문에 기업내부고객의 만족도를 높일 수 있고 프로젝트 성과 측

정도에도 긍정적인 영향을 미치게 된다.

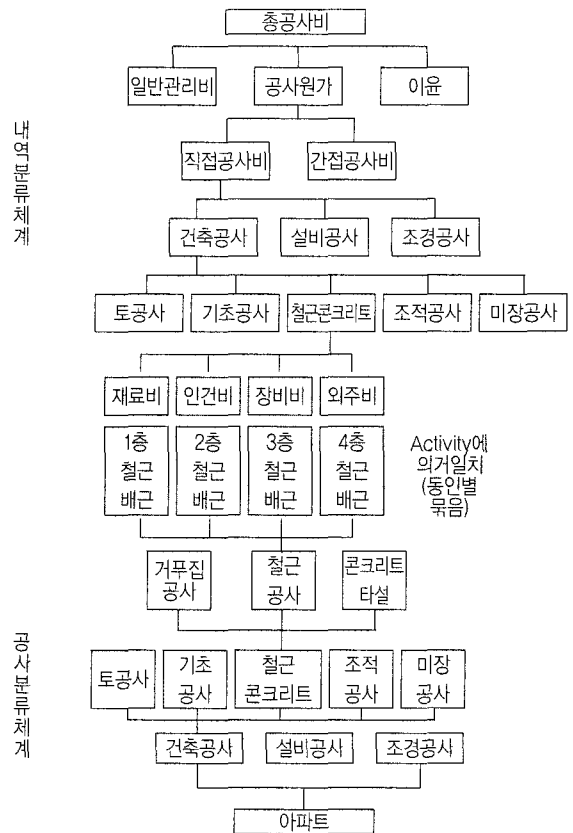


그림 5. 현행 공사분류체계와 원가분류체계¹¹⁾

현행 공사분류체계와 원가분류체계의 관계는 <그림 5>와 같이 표현된다.

ABCM이 제공하는 효익을 항목별로 정리하면 다음과 같이 할 수 있다.¹²⁾

- (1) 보다 정확한 공종별 활동(Activity) 원가정보를 제공한다.
- (2) 활동별 원가 동인 (Cost driver)으로 원가 발생 원인의 확인이 가능하고 비효율적인 활동 제거로 원가 절감이 가능하다.
- (3) 원가 정보의 추적 가능성으로 융통성 있는 경영 정보를 창출하는 기능이 있다.
- (4) 기업의 목표와 프로젝트 영업의사결정을 연계시킨다.
- (5) 경영자로 하여금 회사가 무엇을 해야 하는지, 어떻게 해야 하는지, 그것이 목표 달성에 공헌하는지를 이해하도록 조력한다.
- (6) 활동 담당자별 회계 책임 중심점을 확립시킬 수 있다. 이로

9) 박찬정, 전계서, 59p
10) 이동찬, 전계서, 23p 재구성

11) 제태곤외 2명 '원가공정관리 통합측면에서의 프로젝트 표준 분류체계 정립과 견적방법', 대한 건축학회 논문집 14권 3호 1998, 366p
12) 이동찬, 전계서, 24p 재구성

써 회계 투명성도 한층 올릴 수 있다.

ABCM의 실행을 위해 사전에 충분히 고려되어야 할 부분이 있다.

- (1) 많은 공종별 활동(Activity)을 원가동인 별로 자료수집을 해야 한다.
- (2) 회계 시스템의 변화를 가져와야 한다.-외부 보고와 ABC 관리 충족
- (3) 원가 동인을 파악 후 시스템 구축이 필요하다.
- (4) 새로운 제도에 대한 인식과 교육이 있어야 한다.

3.3 공종별 신활동기준 원가관리에 의한 이익관리 개념 변화

부동산건설기업은 수주금액(분양가격)이 결정된 후 건설원가에 의해 프로젝트 이익이 결정된다.

「 $\Sigma P - \Sigma C = V$ 」의 식으로 표현된다.

주어진 일정 내에 모든 원가가 고정비로 취급된다면 해당사업의 이익은 더 이상 증가할 수 없다. 그러나 일정 기간 내에 발생하는 공정원가는 서로 대체될 수 없으므로 모든 활동이 원가계산 되어야만 한다고 가정하는 공종별 활동기준원가에서는 상황이 다르게 된다.

활동기준원가는 모든 활동의 원가와 공정의 변화가 전체 활동의 결과에 미치는 영향을 보여주거나, 보여주려고 시도한다. 수주금액에 기초한 원가(price-led Costing)이다. 전통적 원가 계산은 각각의 발생원가 합이 가격이다. 즉 원가중심가격 결정이었다. 여기에 비해 활동기준원가는 가격이 결정된 것에 따라 활동을 기준으로 원가를 산출한다. 가격 중심 원가 결정이다.

표 8. 전통적 원가 대 공종별 활동기준원가 비교¹³⁾

구 분	전통적 원가	활동기준 원가
기본 가정	① 무엇을 하는데 드는 비용 ② 각각의 발생원가 합이 가격이다. $\Sigma cost = price$	①「무엇을 하는데」및 「무엇을 하지 않는데」 드는 비용까지 포함 Activity중심의 원가계산 ② 가격 결정 후 원가(Cost)를 산출한다.
특징	① 원가 중심 가격결정 (Cost-Led Pricing) ② 서비스업-고정비와 변동비의 구분이 없다.	① 가격중심원가결정 (price-led costing) ② 주어진 기간내의 모든 비용은 고정비임 ③ 자체 사업-분양가 결정 후 원가 산정 공공 입찰-입찰금액 결정 후 원가 산정

부동산건설기업으로 하여금 경제사실원가(Economic-Chain Costing)를 받아들일도록 강요하는 강력한 동인은 원가에 기초

한 가격 결정(Cost-Led Pricing)에서부터 가격에 기초한 원가 (Price-Led Costing)로의 전환일 것이다.

수주 금액에 기초하여 최대의 이익을 확보하기 위해서는 공종별 활동(Activity)에 의한 원가 계산과 관리가 더욱 중요하게 된다.

3.4 전통적 원가 관리와 공종별 New ABCM의 비교

부동산 건설기업은 기존의 원가관리방식을 탈피하여 계속기업(going concern)으로 생존하기 위한 생존경영(Survival Management)을 위해 관리의 전환이 필요하게 된 것이다. 기업의 창업보다도 계속성장 발전하기가 더욱 어렵기 때문이다. 생존경영이란 창업된 이후 기업이 지속적으로 성장 발전하기 위해서 생산성 향상을 위해 노력하고 기업 고유의 핵심 역량에서 기업 자신만이 갖는 고유의 핵심가치를 창출할 때만 생존 가능한 것이다. 전통적 회계는 지출내역 중심의 원가관리로 원가의 정보를 보고 효율과 비효율을 찾기가 어려운 구조이다. 공종별 New ABCM 관점은 공종별 활동(Activity)중심으로 부가가치와 비용을 활동 동인별로 찾아내기가 비교적 용이하다. 전통적 원가관리구조와 공종별 New ABCM을 비교 해 보면 전통적 원가 관리는 재료비, 노무비, 외주비, 경비 등 지출내역 중심으로 나타나지만, 공종별 신활동 기준원가는 실제 Activity에 의한 원가를 보여 줄 수 있다.

4. 부동산 건설업의 원가관리 문제점과 개선방안

4.1 원가계산의 문제점

1) 원가계산위주의 관리

부동산건설기업은 견적원가를 작성 후 시공이 확정되면 수주 금액에 맞는 실행 예산을 수립한다. 실행예산 작성시 견적원가 자료를 그대로 사용하지 않는 것이 현실이다. 실행예산수립시 대부분이 새로운 가격과 수량을 재조사하여 작성하게 된다. 또한 원가 관리 목적으로 작성되는 회계부서의 원가는 예산수립 내역과는 달리 즉 Activity에 의한 것이 아닌 재무제표 작성을 위한 계정과목 체계로 관리하게 된다.

기업의 입장에서는 내부관리와 외부 재무보고를 모두 충족시켜야 하는데 외부 보고에 치중하는 결과를 가져오다 보니 내부 관리가 소홀해지기 쉽다.

현장의 공정과 비용이 같은 활동(Activity)으로 통제되지 못하고 단지 원가계산 위주로 재료비, 노무비, 경비, 외주비로 관리 되는 문제점이 나타나게 된다. 이제 원가관리 목적이 외부보고 보다는 내실을 기하는 쪽에 비중을 두어야 할 것이다. 회계 기준이 기업을 제약하는 외부환경으로 존재하다 보니 내부관리 목적

13) 남규현, 전계서, 85p 재구성

의 회계가 발달되지 못하고 단순히 집행된 자금의 원가계산 위주로 관리되어지게 된다.

2) 프로젝트의 표준 원가 적용이 곤란하다.

부동산 건설기업은 각 프로젝트마다 모두 다른 환경과 조건에서 시공되기 때문에 표준 원가 적용이 사실상 불가능하다. 표준화가 어려운 가운데 일정과 비용을 모두 관리해야 하는데 일정과 비용이 사전에 통제되지 못하고 공사가 완성된 후에 이를 발견하게 되면 수주 금액은 확정되어 있고 비용은 이미 실행 예산을 초과하게 되어 예상했던 이익을 실현하지 못하게 된다. 「 $\Sigma P - \Sigma C = V$ 」식에서 얻고자 하는 이익을 달성하기 위해서는 사전에 철저한 관리가 요구되어진다. 다양한 형태의 사업 조건으로 표준화가 어렵다는 이유만으로 원가관리 체계를 변경시키지 못하면 건설기업의 원가관리는 계속해서 사후 원가계산의 계산 목적 외에 경영의사결정의 정보제공 능력을 상실하게 될 것이다.

공정별 하부 단위의 Activity를 일정한 범위에서 표준화 조건을 수립하여 견적원가를 산출하고 이에 기초한 수주 금액이 되어야 계속 기업으로 성장해 나갈 수 있을 것이다.

공정관리, 원가관리의 소프트웨어적인 활동요소의 혁신적 변화가 있어야 할 것이다.

3) 공사 실행 예산 작성의 문제점

공사 실행 예산을 편성하기 위해서는 합리적인 계산 방법이 사용되어야 하는데 그 실태를 분석해보면 그렇지 못하다는 것이 드러나고 있다.

건설기술연구원의 연구보고서에 의하면 실행예산의 실정 및 운영에 있어 다음과 같은 문제점을 지적 제시하고 있다.¹⁴⁾

- (1) 실행예산을 편성함에 있어 합리적인 계산이 이루어져야 함에도 불구하고 일부 비율에 의해 선정된다. 즉 실행 예산을 최고 경영층이 허용하는 비율(실행율)로 삭감된 허용 예산제도에 따르고 있는 것이 대부분이라는 것이다.
- (2) 실행 예산의 세목분류에 일정한 기준이 없다. 즉, 실행 예산을 작성하는 사람의 재량과 판단에 의하여 실행예산의 내역이 분류되는데 이 같은 분류는 공통적으로 처음 분류 단계인 공정별 분류 방법을 사용하고 있다는 것이다. 실행 예산서의 공정별 분류와 전산망 활용의 활동별 분류가 상이하다 또한 공사현장에서 설계 변경 및 고객 요구수준 변화에 따라 실행 예산이 변경될 수 있다.

공사 실행 예산에 대해서 작성 근거가 되는 명확한 Activity를 갖지 못하고 있는 것이 부동산 건설 기업의 현실이다. 관리의 혁

신이 뒷따라야 할 부분이라고 생각된다.

4) 전산 시스템 개발의 문제점

건설 기업의 공정이 상이하고 표준화가 어려운 이유로 표준화된 전산망 구축이 어려워 현장의 공정 관리와 관리부서의 비용 관리가 함께 이루어지지 않고 있다. 부동산 건설업의 특수성으로 인한 것이지만 현장과 본부 부서간에 공통된 Activity에 의한 전산망 구축이 없이는 관리혁신을 꾀하기 어렵다. 또한 제도상의 문제점이 있는데 예산 회계법이나 건설업회계 처리 기준에 비목이 상이하고 항상 틀에 박힌 계정 과목 위주로 모든 것을 통제하다보니 부동산 건설 분야의 관리 능력이 발전되지 못하는 또 하나의 이유라 할 것이다. 현장의 일정과 공정 관리 비용이 모두 통제 가능한 전산 시스템의 개발이 필요한 실정이다.

4.2 원가계산의 개선 방안

1) 공종별 Activity 구분과 표준 설정 필요

부동산 건설 시장이 공급자 중심에서 소비자 중심으로 변화하고 있으며 이제 주택분양시장에서도 후분양제도를 채택하려 한다.

시장경쟁 구조 변화 속에서 지속적인 성장을 하기 위한 이익을 창출, 확보하기 위해서는 저한 원가관리가 필요하다. 건설현장의 공사내역인 활동 중심을 크게 구분해서 그영역을 표시하여 관리 가능점을 찾으려 한다.

표 9. 공종별 활동영역 구분

현행 원가관리 방법 (지출내역 중심)	New ABCM 관점(Activity 중심)	
	대공종	중공종
① 재료비-XXX	① 공통가설공사비	가설공사, 기초 및 토공사
② 노무비-XXX	② 토목공사비	배수, 상수도, 구조목공사
③ 외주경비-XXX	③ 건축공사비	철골공사, 석공사 등
④ 경비-XXX	④ 기계설비공사비	기계설비, 소화배관 등
급료와 임금	⑤ 전기공사비	전등, 전열공사, 동력설비 등
복리 후생비	⑥ 조경공사비	석재공사, 시운전 등
접대비	⑦ 간접비	제경비 등
소모품비		
회익비 등		

대공종과 중공종은 Activity를 찾기 위한 분류로써 건축현장의 원가관리를 위한 활동을 관리영역별로 구분한 것이다. 관리영역을 중심으로 세분화된 Activity를 표시해 보면 다음과 같이 표시할 수 있다. 관리 가능한 Activity에 표준재료비, 시간, 노무비를 함께 표시함으로써 관리점을 구체적으로 찾을 수 있게 한다.

14) 최동락, 전계서, 20p

표 10. 표준 Activity (건축)¹⁵⁾

종공종	소공종	ACTIVITY	단위	표준			비고
				재료비	시간	노무비	
가설 공사	비계설치 공사	비계설치	m ²				
		비계해체	m ²				
	기타가설 공사	수평보기	m ²				
		먹메김	m ²				
기초 및 토공사	토공사	터파기	m ³				
		되메우기	m ³				
		바닥고르기	m ³				
	지정공사	지정공사	m ³				
	PILE공사	PILE공사	PS				
	영구배수 공사	영구배수공사	m				
	ROCK ANCHOR	ROCK ANCHOR	TN				
철근콘 크리트 공사	가무집 공사	가무집 공사	m ²				
	철근공사	철근공사	TN				
	콘크리트공사	콘크리트 공사	m ³				
철골 공사	철골공사	SHOP DROWING	TN				
		공장제작	TN				
		A/C BOLT 설치	EA				
		철골조립	TN				
	DECK PLATE	DECK PLATE	m ²				
조적 공사	내화피복	내화피복	m ²				
	벽돌공사	벽돌공사	SH				
	블록공사	블록공사	SH				
	ACL공사	ACL공사	m ²				

건축 활동과정과 관리영역을 Activity에 의거하여 구분하고 각 활동의 표준을 제시함으로써 사후에 평가기준과 통제의 근거를 확실히 할 수 있다. 또한 책임단위 별로 관리가능 요소의 변화와 관리불능 요소의 변화를 신속히 인식시킴으로써 공사원가 관리 뿐 아니라 차후의 일정관리도 가능하게 할 수 있다.

2) 공종별 활동(Activity)기준에 의한 일정과 비용을 통합한 관리 필요

부동산건설업 대부분이 아직까지 Activity에 의한 관리가 아니라 비용 지출내역에 의해 관리가 이루어지는데 건설기업의 관리 혁신을 위해서라도 공종별 Activity에 의한 이익관리 체계가 이루어져야 한다. 일정과 비용을 고려한 Activity에 의한 회계 정보는 경영자에게 정확한 원가정보를 제공하고 의사결정시 유용한 자료로 사용할 수 있게 된다. 원가관리가 단순한 계산위주가 아닌 기업의 목표를 달성하고 전략적인 정보 제공원으로서 이루어져야 할 것이다. 또한 상이한 프로젝트 시행시마다 모든 계획을 다시 수립하는 것이 아니라 기본적인 항목의 표준화를 실행하

여 Activity의 표준화를 통해 일정과 비용을 함께 관리할 수 있는 경영 관리의 혁신이 필요하다.

3) 합리적인 공정과 실행 예산 수립이 필요

수주 금액(ΣP)이 확정되면 고객의 요구수준과 수주 금액에서 허용하는 범위내의 합리적인 실행예산 수립이 필요하다. 최고경영자의 허용된 예산이 아니라 현장에서 관리가능한 금액과 일정을 반영한 Activity에 의한 예산이 필요한 것이다. 그리고 경영관리에 있어서도 동일한 조건을 놓고 Activity에 의한 관리가 되어야 해당 사업의 이익관리가 제대로 가능할 것이다.

4) 관리 회계의 인식과 관리 변화 필요

회계제도상 지급내역 위주의 관리에서 탈피하여 내부관리 목적에 초점을 둔 관리회계인식이 필요하다 회계의 복잡성과 표준화가 어렵다고 관리부재로 있을 것이 아니라 계획과 일정 모두 Activity에 의거하여 기업의 목표실행이 가능하도록 관리중점부분을 찾아낼 수 있도록 해주어야 한다. Activity에 의한 관리는 원가의 사후통제라기보다 불필요한 활동을 줄이고 부가가치가 있는 활동을 찾아내어 지속적인 관리혁신을 통해 계속기업으로 존속 성장하는 생존경영으로 인식하자는 것이다.

5. 결론

부동산건설 경영시장이 급속한 변화를 맞고 있지만 관리의 인식은 아직까지 큰 변화가 없는 것 같다. 부동산 건설 경기에 따라서 기업의 손익은 너무나 큰 편차를 가져오고 있어 계속기업으로 성장하기 위한 생존경영전략이 필요하다. 건설 기업의 특성상 판매금액(수주금액)이 확정되고, 실행예산이 수립되는데 착안하여 모든 관리방법을 새롭게 공종별 New ABCM에 의거하여 관리하자는 것이다. 수주를 하기 위해 견적원가가 제시되지만 이것이 곧 실행예산으로 연결되지 못하는 현실을 반성하고, 수주금액(ΣP)에 따른 비용 예산을 합리적으로 산출하는 Activity를 찾아내어 공종별 Activity-Based Cost Management를 도입하자는 것이 본 논문의 요지이다. 즉, 견적원가와 실행예산은 주로 현장에서 일정관리와 함께 이루어져야 하지만 재경부서의 원가관리 목적은 현장과는 별도로 외부회계 목적에 맞추어 재료비, 노무비, 외주비, 경비로 관리하게 되어 현장과 비용관리에 불일치가 오는 것이다. 1990년 이후 재료비와 노무비는 감소하였지만 외주비는 현격하게 증가하였고 그 관리방법은 변화가 없었다. 외주비와 현장경비가 증가하는 Activity를 찾아내어 외주비와 현장관리비도 이제 점차 체계적인 관리를 해야 할 것으로 사료된다. 이러한 상황에서 지출 내역 중심의 관리가 아닌 실질적인

15) 박찬정, 전계서, 76-77pp.

Activity에 의한 관리를 내부, 외부 목적에 맞게 관리하여 기업의 목표달성에 기여하고자 하는 것이다. 공종별 Activity에 의한 관리를 위해서는 원가동인을 찾아내어 새로운 관리 방법이 도입되어야 하는데 기업은 지속적인 자기관리 방법의 개혁 없이는 존속하기 어려운 상황이다. 회계 투명성을 높이고 기업의 원가를 정확히 산출하여 전략적 의사 결정을 할 수 있도록 기업의 원가 계산 방법을 지속적으로 개선해 보고자 제안하는 것이 공종별 New ABCM이다. 아직까지 부동산 건설업에서는 내부 관리의 중요성을 인식하지 못하고 있는 상황이다. 2001년 12월 현재 건설협회 등록된 기업체 중 90%이상이 적자기업이거나 5억원 이하의 이익을 실현한다는 사실은 건설기업의 관리 혁신을 필요로 하는 것이며 그 방법의 하나로 공종별 신활동기준 원가관리(New Activity Based Cost Management)기법을 도입하자고 제안하는 바이다. 부동산건설 기업의 회계 투명성을 높이고 관리의 개선을 위해 더 이상 재로비, 노무비, 외주비, 경비로 관리할 것이 아니라 실질적인 Activity에 의한 관리의 변화가 절실히 필요한 상황임을 본 논문은 제언하는 바이다.

참고논문

〈국내문헌〉

1. 심태섭, '활동기준 회계제도 도입여부가 원가회계정보이용자의 만족도와 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구' 연세대 박사학위논문, 1994.
2. 왕영호, '활동기준 원가관리 기법의 도입이 성과 평가 유형과 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구' 서강대 박사학위논문, 2000.
3. 이동찬, '활동기준원가관리 시스템에 대한 기업내부 고객의 만족도와 경영성과에 관한 연구' 중앙대 박사학위논문, 1997.

4. 김한선, '활동기준원가계산 및 관리에 관한 연구 한양대 석사학위논문, 1999.
5. 박찬정, '일정과 원가를 통합한 건설공사 관리 시스템 구축에 관한 연구' 명지박사 학위논문, 1999.
6. 남규현, '건설산업에서 휴먼웨어 소프트웨어 그리고 하드웨어 경영혁신의 상호 메카니즘을 통한 생존경영에 관한 연구' 연세대 박사학위논문, 2000
7. 이경동, '효율적 회계정보시스템을 위한 결정요인 변수들에 관한 연구' 청주대 박사학위논문, 1999.
8. 최동락, 'IMF체제하의 건설업 원가 계산의 개선 대책' 대경대학 산업경제연구 11권, 1998.
9. 백종건, '건설기업의 경쟁력 강화를 위한 지식 경영 구축방안' 2003.3월.
10. 윤강철, '건설공사 실행예산 편성을 위한 핵심지식 체계화 연구' 대한건축학회 논문집, 2003.3
〈국외문헌〉

Anderson, Thomas. "Evolution The Next Step for Activity-Based Management." IIE Solution, June 1995, pp 26-29

Arnett, Charles Augus, JR, "A Case Study of the use of Activity-Based Analysis as An Information Resource Management Tool," University of North Texas, 1994

Balkcom, John E, Christopher D Ittner, and David F Lareker, "Strategic Performance Measurement Lessons Learned and Future Directions". Journal of Strategic Performance Measurement, April/May 1997, pp 22-32

Borjesson, Sofia, "A Case Study on Activity-Based Budgeting", Journal of Cost Management, Winter 1997, pp 7-18

Abstract

About 93% of domestic real estate construction firms registered as the end of 2001 recorded net profits of only less than 500 million won (including firms in the red) for the term. As a result of having analyzed the ratios of sales costs and the structural ratios of sales costs for the past 10 years, it was found that there have been great changes in structural ratios of sales costs.

Material costs and labor costs have gradually decreased, but outsourcing costs of processing have greatly increased. In order to find activity points which are fundamental to cost control, the methods of new activity based cost management have been pursued. The characteristics of real estate construction industry lie in the fact that contract prices (sales prices) are fixed and amounts of profits differ depending on the use of costs.

In order to create maximum profits from fixed contract prices, the new activity based cost management has been proposed. The control of operation budgets and management costs is designed to control their schedules and expenses in different respects. Operation budgets are executed with specific activities and management costs are controlled as a form of material costs, labor costs, outsourcing costs and expenses which are details of expenditure.

In order to execute them by using the methods of new activity based cost management, first of all, we have to analyze what activity drivers are and how much added values such activities can create. It is considered as a method of cost management which is necessary for the survival management of real estate construction industry.

Keywords : Real estate construction management, Cost factor, New ABCM, Contract price, Operation budget, New Activity-Based cost Management.