



**FINANCE
FORUM**

2009

경영관리시스템 구축사례

이용성 팀장

(주) 렉스켄, www.lexken.co.kr



Information Management

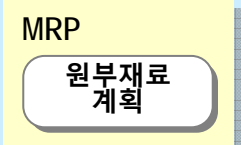
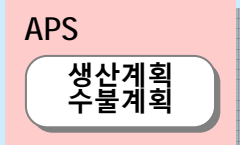
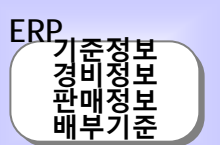
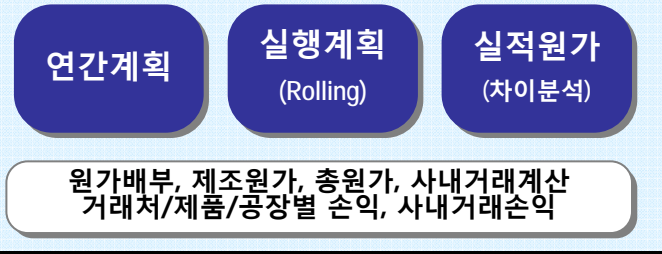
Cognos.
software

1. S사 경영관리 시스템 구축개요

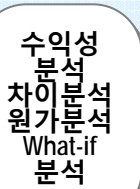
관리원가 총괄 개념도



관리원가시스템 (경영계획)



통합분석



관리원가를 적용한 사례로서 원가배부 및 사내거래를 적용한 손익계획의 대표적인 사례

추진배경 및 구축목표

- 재무목적의 원가정보만의 제공
- 관리원가 정보의 정합성 부족
- 신속한 경영의사결정을 지원하기 위한 목적 별 원가정보 제공 부족
- 다양한 원가정보를 위한 분석목적에 맞는 원가계산 단위의 세분화
- 다양한 원가정보의 활용

주요 구축내용

- 연간계획, 실행계획-월별 시행하는 4개월 단위의 Rolling Plan
- 실적원가-계획과실적의 동일한 Logic 적용을 위한 모델
- 사내거래를 반영한 제품/반제품 사업부 단위의 손익 및 평가모델
- 원가배부모델과 배부단계 별 Check모델

구축효과

- 사업장 별 공정한 성과평가-사내거래반영
- 시장가격에 의한 사업장/제품 별 수익성 분석
- 계획 수립기간의 단축과 시스템 Performance 향상
- Rolling Plan을 통한 계획의 수정 및 예측의 정확성
- 다양한 원가정보의 활용, 즉 수익성분석, 차이분석, 원가분석, Simulation 등 다양하고 깊이 있는 정보분석 가능

2. 추진 배경 및 목표

본 프로젝트는 관리원가, 통합분석(EIS, DW) 시스템 구축 및 성과관리(BSC)를 구축 함으로써 전략적 성과관리 구현 및 전략 실행력 제고, 경영진의 전략적 의사결정 지원, 경영 정보의 통합 관리 등을 통하여 S사의 가치경영을 위한 기반마련을 목표로 추진함

경쟁우위 전략 실현을 위한 가치경영 기반 마련

관리원가 시스템 구축

- 합리적인 배부기준 수립으로 원가의 신뢰성 제고
- 공정별, 라인별, 제품별 원가 계산
- 다차원 수익성 정보 제공
- 시나리오/버전 별 시뮬레이션
- 기존Excel 작업의 시스템화

성공적 경영관리 시스템 구축

- 전략적 성과관리 구현 및 전략 실행력 제고
- 경영환경 변화에 대한 신속하고 자율적인 대응 강화
- 경영진의 전략적 의사결정 지원
- 경영분석(계획대비 실적)을 통한 의사결정 및 성과정보 제공

통합분석 및 성과관리(BSC) 시스템 구축

- 원가분석 및 차이분석
- 체계적인 전사기준의 KPI 기준설정, 분석지표 개발
- 전사 데이터의 통합
- 비전/전략의 공유 및 의사소통 도구 제공
- 전략과 연계한 균형 잡힌 KPI 도출
- 전략실행을 위한 성과평가

경영관리 시스템을 통한 관리수준의 향상

3. 구축범위



1 관리원가 시스템

- 조직별, 거래처별, 아이템별 손익산출 및 분석
- 다양한 배부기준에 의한 배부 결과 및 단계별 배부내역 확인
- 제조원가, 총원가 산출 및 사내거래를 반영한 손익
- 연간계획, 실행계획, 실적 원가 모듈 산출

2 통합분석 시스템

- 시뮬레이션 - 매출액, 환율, 인건비 등의 변수 조정에 따른 결과값
- 수익성분석, 차이분석, 원가분석

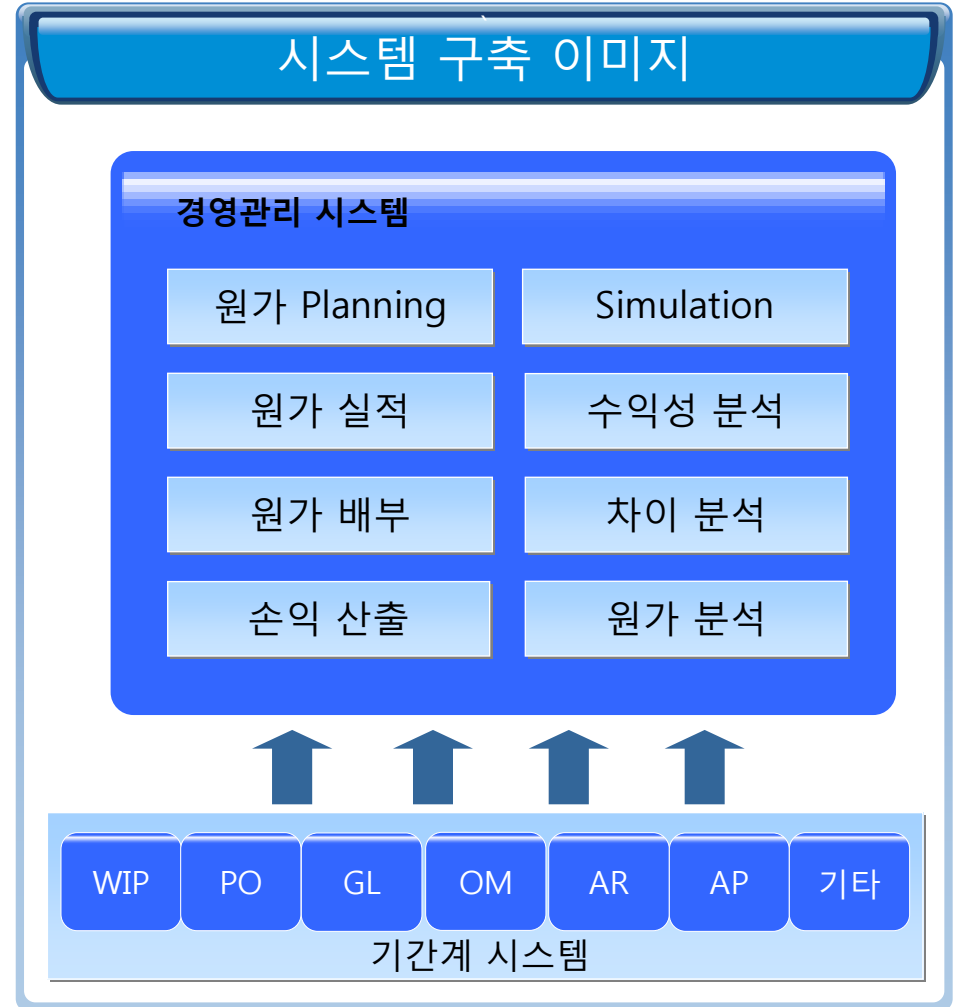
3 성과관리 시스템

- Strategy Map 설정
- 성과지표 설정 및 Action Plan 수립
- 성과지표 관리/모니터링 시스템

타 솔루션



4. 시스템 구축 이미지



5. 사전 자료 확보 방안

경영관리 시스템의 성공적 구축을 위한 필요 지원 사항은 현업(기획실 담당자) 및 IT 담당자의 적극적인 참여 및 업무 협조임.

사전 정의 항목

- 전체 관리손익 프로세스에 대한 Logic 정의
- 시뮬레이션 Logic 및 Factor 정의
- 관리 회계상의 조직 정의(배부단계별 상세조직)
- 계정 정의 (관리손익을 위한 계정 체계 정의)
- 배부 Logic 및 적용할 배부기준 및 경로 정의
- DATA 입력 할 항목 및 사용자 정의(Read Only, Write, System admin)
- 부서 및 모듈간의 사용자 권한 및 경로 정의
- Report의 Format과 로직 정의 - ex) B/S, P&L, C/F 등

기타 지원요청사항

- 현업(기획실)의 Full Time 참여 - Cognos 솔루션 활용도 측면에서 가장 좋은 방법
- IT(경영정보실)의 Full Time 참여 - Data Mart, Interface, 운영측면의 활용
- 팀장급 현업의 적극적 지원 - 업무협조 및 Contact Point

6. 상세 내역

도입 전후 차이

구분	AS-IS	TO-BE
제도	<ul style="list-style-type: none"> 실제원가 (재무원가사용) 	<ul style="list-style-type: none"> 관리원가목적 실제원가
설명	<p>월별 마감되는 실적을 기준으로 재무목적 원가계산을 하고, 이 정보를 이용하여 관리목적의 정보로 재가공하여 사용</p>	<p>월별 마감 실적을 기준으로 관리원가계산을 하며, 이를 기준으로 수익성 분석, 차이분석, 사내거래, 손익Simulation에 활용</p>
비교	<ul style="list-style-type: none"> 재무 목적의 신속한 원가정보 제공 재무원가의 배부기준 및 원가단위를 사용하여 원가 정보의 적합성 부족 신속한 경영 의사결정을 지원하기 위한 목적에 적합한 원가정보의 제공 부족 (수작업의 한계) 	<ul style="list-style-type: none"> 원가정보의 적합성을 위하여 인과관계에 따른 배부경로 및 배부기준 설정 원가정보의 다양성을 위하여 분석 목적에 맞게 원가계산 단위를 세분화 원가정보의 활용성을 위하여 원가/손익정보의 사후적 분석(다차원 수익성분석), 차이 분석(목표대비실적), 사전적 분석(손익Simulation)에 활용

사내거래제도 반영

사내거래 적용의 필요성	TO-BE
<ul style="list-style-type: none"> 내부 이체가격의 합리적인 설정을 통하여 전사적 최적화를 하고 각 사업장간 정한 성과 평가 달성 <ul style="list-style-type: none"> -> 사업장 정확한 성과측정 및 경쟁력 파악을 위한 회계 정보 제공 사업장 단위의 손익을 산출하기 위해서는 사업장간 거래에 대한 손익계산의 기준(사내거래)이 필요함 Profit Center의 사내거래가 반제품 중에서 전 공정 불량으로 인한 손실이 발생하였을 경우 이를 전 공정에 Penalty를 부여함으로써 불량품에 대한 책임을 부여 	<ul style="list-style-type: none"> 전사차원의 이익 및 재고 금액과 사업부문 별 성과의 동시 관리 가능 사업장 공정한 성과평가 시장가격에 의한 사업장/제품별 수익성 분석

7. 상세 내역

1 기준정보관리 구축

- Cost Center, Cost Pool 코드, 제품코드, 계정, 공정, 라인 등의 일원화된 관리체계 구축

2 타 부문 인터페이스

- SAP R3, APS, MRP 등 타 부문으로 부터 각종 원가관련 정보를 Data Mart를 통하여 쉽게 인터페이스 할 수 있도록 하며, 인터페이스 상황여부를 점검 할 수 있도록 구축.
- 통합분석을 위한 데이터 Export의 자동화.

3 데이터 입력

- 환율, 기초재고 단가, 구매단가, 법인세율 등의 기초정보 입력
- 제조원가, 총원가의 배부 드라이버 선택과 배부경로 설정 등을 손쉬운 입력이 가능하도록 구현

4 원가계산

- 배부 단계별로 실행 가능하도록 구현
- 배부, 부문원가, 제조원가, 손익, 사내거래 등 각 단계마다 Check 기능이 있도록 구축하여 원가 미 배부, 수불, 원재료 사용여부 등의 체크가 가능하도록 구현

5 Reporting

- 배부현황, 제조원가표, 수불표, 총원가 구성표, 손익계산서, 사내거래 등 다양한 Reporting이 가능하도록 구현

8. 상세 내역

관리원가 시스템 Performance

구분	연간계획 (12개월)	실행계획 (4개월 Polling Plan)	실적원가 (1개월)
소요시간	60분	40분	25분

* 데이터 인터페이스 시간은 제외됨
향후 공정/라인 추가 시 소요시간 증가

배부조건

제품 수: 720개 계정: 450개 Group 계정: 50개 사업부: 2개 사업부 공정: 11공정 (성형:5, 가공:6) 라인: 18라인
Cost Center: 320개 Cost Pool: 280개 손익계정: 230개

배부경로:

제조원가

- 1단계 : Cost Center > Cost Pool
- 2단계 : 유지 Cost Pool > 부 Cost Pool
- 3단계 : 부 Cost Pool > 주 Cost Pool
- 4단계 : 공정원가 > 반제품 공정원가
- 5단계 : 반제품 공정원가 > 반제품 타 공정 대체(불량, 양품)
- 6단계 : 반제품수불
- 7단계 : 제품 제공수불(Work Order별 수불)
- 8단계 : 제품 수불(매출원가)

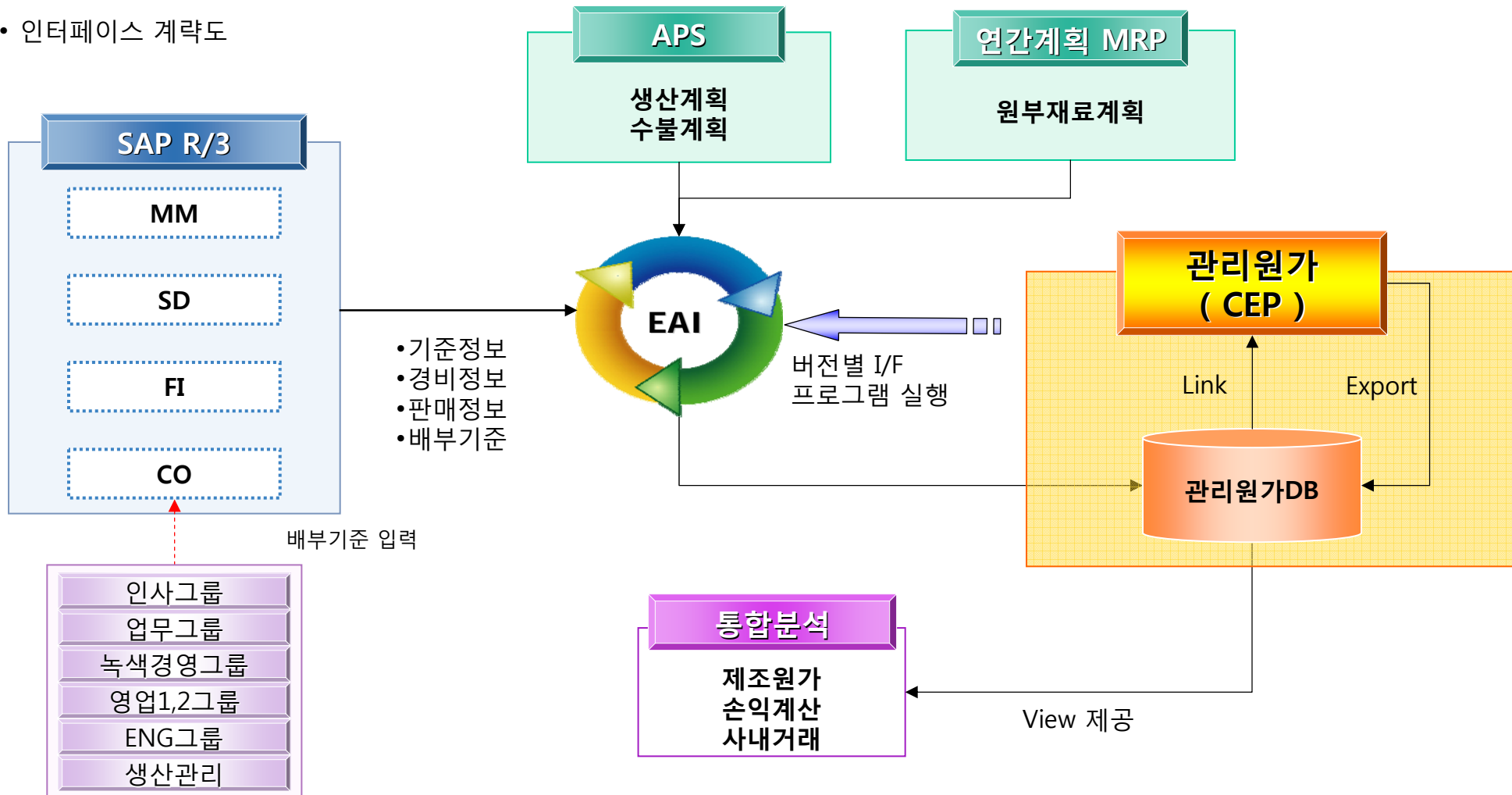
총원가

- 1단계 : Cost Center > Cost Pool
- 2단계 : 유지 Cost Pool > 부 Cost Pool
- 3단계 : 부 Cost Pool > 주 Cost Pool
- 4단계 : 주 Cost Pool > 고객-제품

유연하고 신속한 관리원가 Planning을 통하여 다양한 원가정보의 활용, 즉 수익성분석, 차이분석, 원가분석, 시뮬레이션 등 다양하고 깊이 있는 정보 분석이 가능해 졌음.

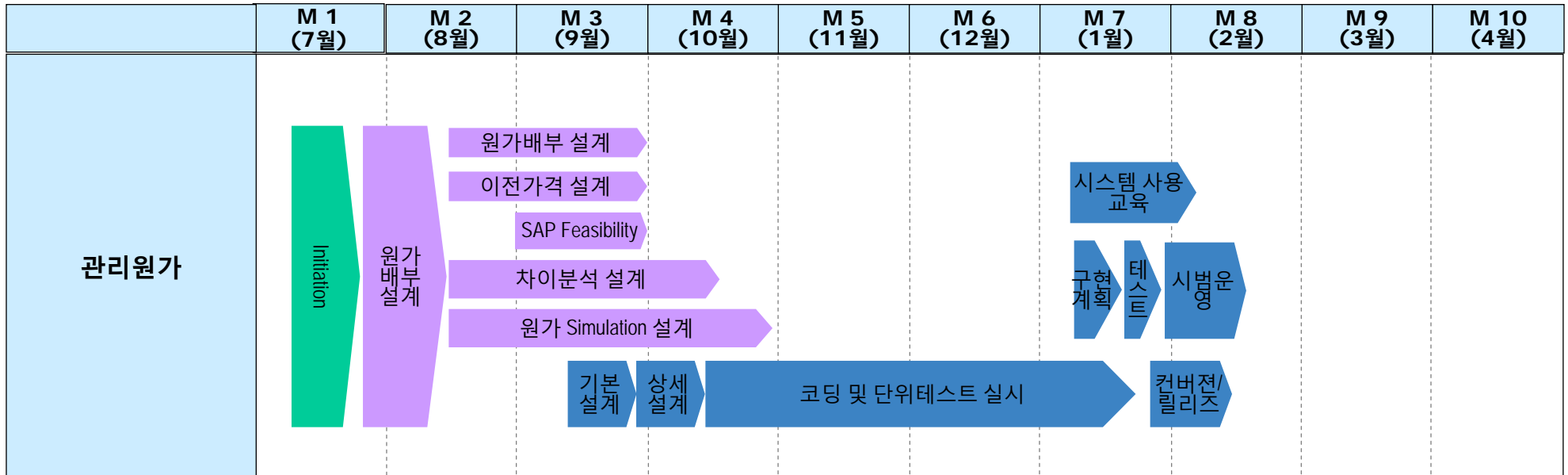
9. 데이터 흐름도

• 인터페이스 계략도



10. 시스템 환경 및 일정

항목		내용	비고
환경	운영서버	<ul style="list-style-type: none"> 기종 : IBM P690 OS : Window 2003 Server RDBMS : Oracle 9.2.0.2 Tool & Package : Cognos Enterprise Planning 7.1 	
	개발서버	<ul style="list-style-type: none"> 기종 : IBM P690 OS : Window 2003 Server RDBMS : Oracle 9.2.0.2 Tool & Package : Cognos Enterprise Planning 7.1 	



11. 도입효과

구축 후

정량적 효과

- 계획수립기간 단축 - 연간계획 : 3개월 → 1개월, 실행계획 : 1주일 → 3일, 실적원가 : N/A → 1일
- 업무로드 감소에 따른 담당인원 축소 : 3명 → 1명

정성적 효과

- 업무관리주기 단축 및 정보제공 적시성으로 신속한 의사결정 지원
- 업무효율성 향상 및 Data 오류 최소화
- Cost Pool을 활용한 원가배부설계로 유연한 배부조직 적용과 정합도 높은 원가정보 제공
- 사내거래를 적용한 사업장별, 팀별 손익산출로 정확한 성과평가 KPI제공
- 시장가격을 반영한 내부이체 설계로 정확한 구분회계별 성과평가 가능
- 원가계산단위의 세분화를 통해 다양한 원가정보와 세분화된 분석정보 제공
- 시스템에서 제공하는 편의기능으로 업무 편의성 증대 - 배부현황표, Interface상황판, 미배부 Check표 및 다양한 장표제공

관리원가 시스템 구축

구축 전

- 관리원가 시스템 부재로 사업장별, 팀별 정확한 성과평가 불가능
- SAP재무결산 정보를 가공하여 원가분석 자료로 활용
- 관리목적에 부적합한 재무원가 자료 활용
- 정합도가 낮은 원가배부 드라이버 사용으로 간접비의 원가 영향 분석 불가능
- 조직구조의 변경에 따른 팀별 독립체산제 손익산출 불가능
- 사내거래 영향이 상계된 전사손익 산출만 가능
- 계획정보와 실적간의 Data제공 Level이 상이하어 차이분석정보의 활용도가 낮음.
- 계획수립기간과 원가산출 기간의 장기화와 업무 비효율 증대



FINANCE FORUM

2009

Information Management

Cognos.
software