

시스템 경영체계(RTE) 확립을 위한
동부 일렉트로닉스 SEM 사례

SEM 연구회

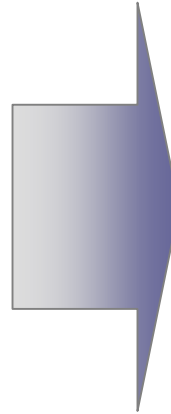
2006년 5월 20일

목차

- **프로젝트 개요 :RTE Overview, SEM**
- **BSC 설계 및 시스템 구축**
- **Dashboard 시스템 구축**
- **BSC와 Six Sigma 연계**
- **경영/혁신회의체 운영**
- **Next Plan**

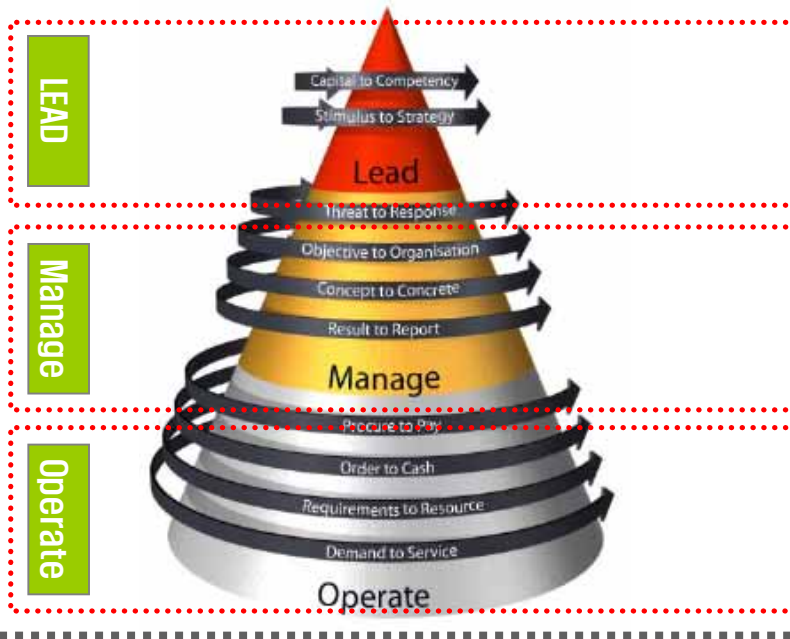
Gartner RTE

개념적 · 비즈니스 관점
(10 Cyclone Model)



RTE+

구체적 · IT 관점
(9 Domain 과 24 Sub-Domain)



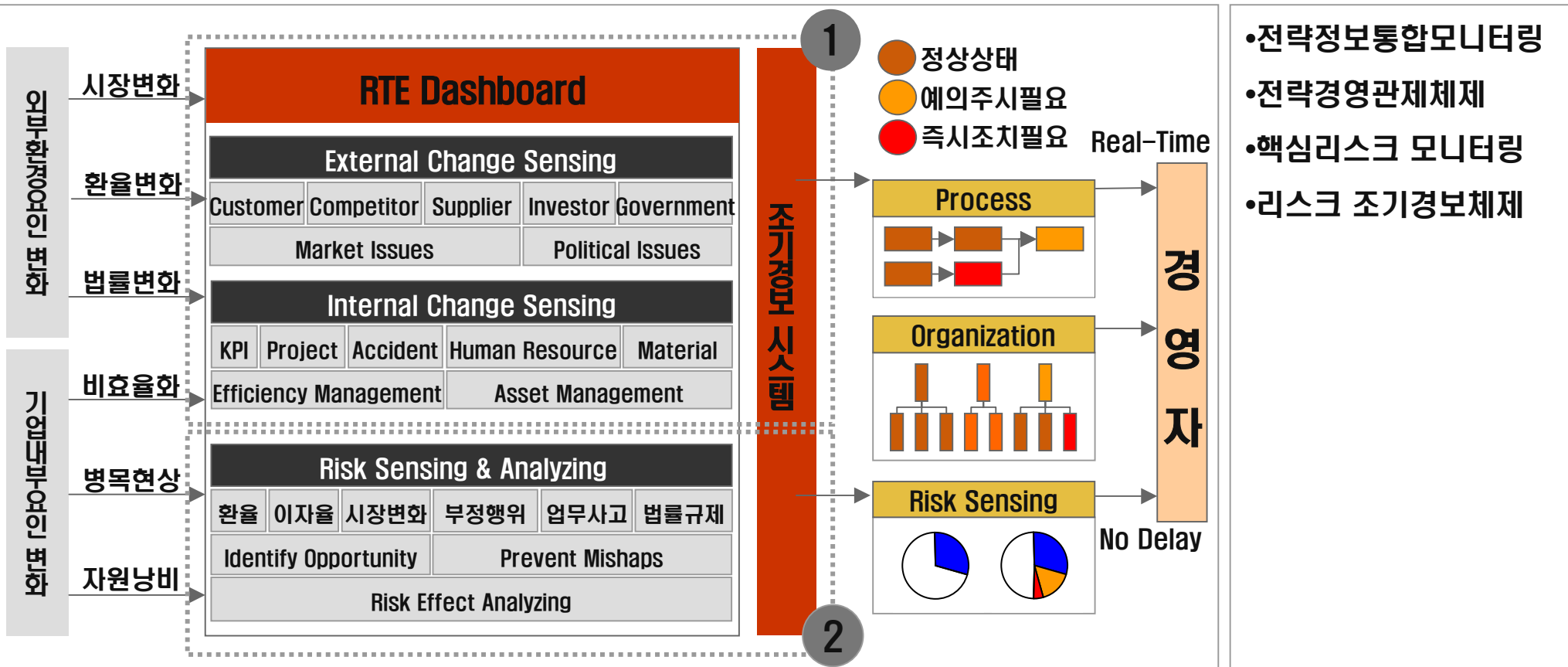
구분	Visibility	Intelligence	Agility
Lead	경영모니터링	전략시나리오	경영실행체제
Manage	사업모니터링	사업전략분석	프로세스관리
Operate	현장네트워킹	프로세스최적화	실시간대응체제

기업 대내외의 주요변화를 경영자가 인지하고, 변화가 기업에 미치는 영향을 예측할 수 있도록 함

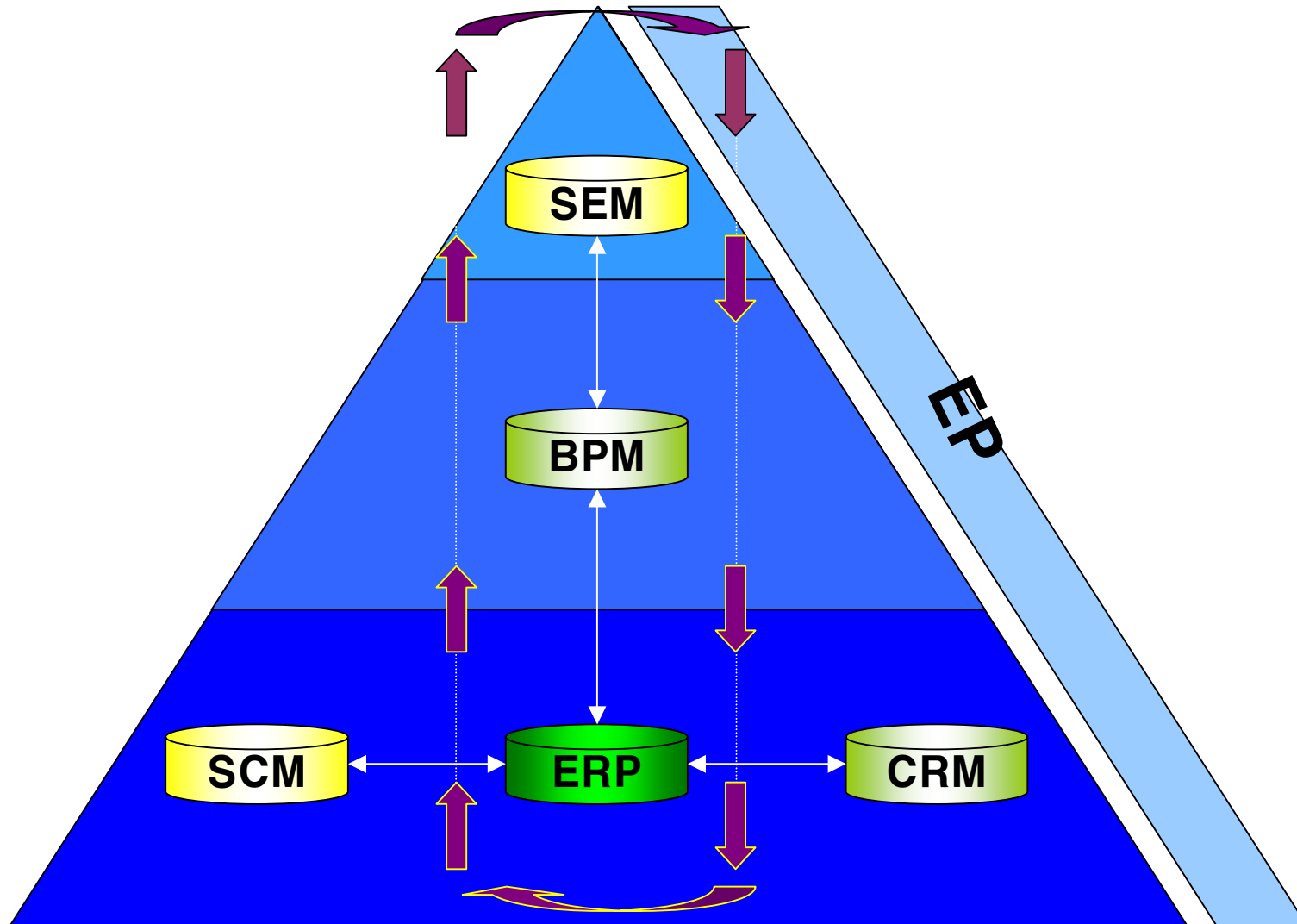
- ① 경영환경현황판 : 경영환경변화를 직관적으로 인지하도록 하며, 사업기회포착과 재난사건예방을 지원함
- ② 경영리스크 관리체제 : 리스크 발생사실과 기업에 미치는 영향을 예측하여 경영자에게 조기경보함

경영모니터링 Domain To-Be

Task



RTE Dashboard



기업경영 내·외부에서

- ① 업무 Delay를 제거하고,
- ② 계획과 실행의 차이를 최소화 하며,
- ③ 조기경보를 통해 경영상의 리스크를 제거 할 수 있도록 함으로써
경영효율과 경쟁력을 극대화한 기업

1

Keyword 1:

No Delay

『업무 Delay 제거』

2

Keyword 2:

No Gap

『계획과 실행의 Gap
최소화』

3

Keyword 3:

Early Warning

『조기경보를 통한
리스크 제거』

SEM 프로젝트를 통해 급변하는 경영환경에 대한 대응력을 높이고 지속적인 성장과 가치창출을 달성하기 위한 전략 실행력을 확보하고자 함

경영환경

시장환경의 불확실성

- 반도체 시장의 변동성으로 인한 예측불가능성

주주가치 증대 경영 요구

- 기업의 재무 건전성에 대한 이해관계자의 니즈 및 요구 증대

경영정보 인프라의 개선 필요

- 전략적 의사결정 지원을 위한 전사 종합정보체계의 필요성

전사 경영혁신의 체질화

- 6시그마, TPM 등과 SEM 연계를 통한 전사 경영혁신 체제의 강화

전략적 당면과제

KPI 중심의
성과관리 체계 정착

조직단위별 KPI 체계 정립
및 프로세스 고도화를 통한
성과주의 문화 구현

경영정보 인프라 강화
및 정보 분석력 제고

BW 기반의 Dashboard
및 SEM 시스템 구축을
통한
통합 정보인프라 구축

추진목적

전략과 환경의 변화에 따른
신속한 의사결정 체제의
확립과 전사 전략 실행력을
극대화하기 위한
동부 일렉트로닉스의
전사 SEM 체제 구축

시스템 경영(RTE) 도입!

- ERP 시스템이 경영진을 위한 정보제공 측면에서 한계가 있으므로,
- BW/Dashboard 구축을 통해 경영현황 정보를 신속히 제공을 목적으로 함.
- 성과관리 체계 및 실행연계를 위한 시스템 고도화, 6시그마 연계를 포함하여 프로젝트를 추진함

추진범위

BSC

- 현 전략 및 성과관리 체계 진단 후 전사 전략 체계도 설계
- 부문 전략체계도 작성 및 KPI 정의 후 6 시그마와 연계 방안 수립 (원가 절감 목표 포함)
- 팀 단위의 성과지표 설정 및 평가 체계 구축
- BW와 연계하여 KPI 자동 산출 비율을 높여, 데이터 신뢰도 향상 (현행 성과지표를 유지하며 ERP 적용 후 프로세스 개선 사항을 추가 반영예정)

Dashboard

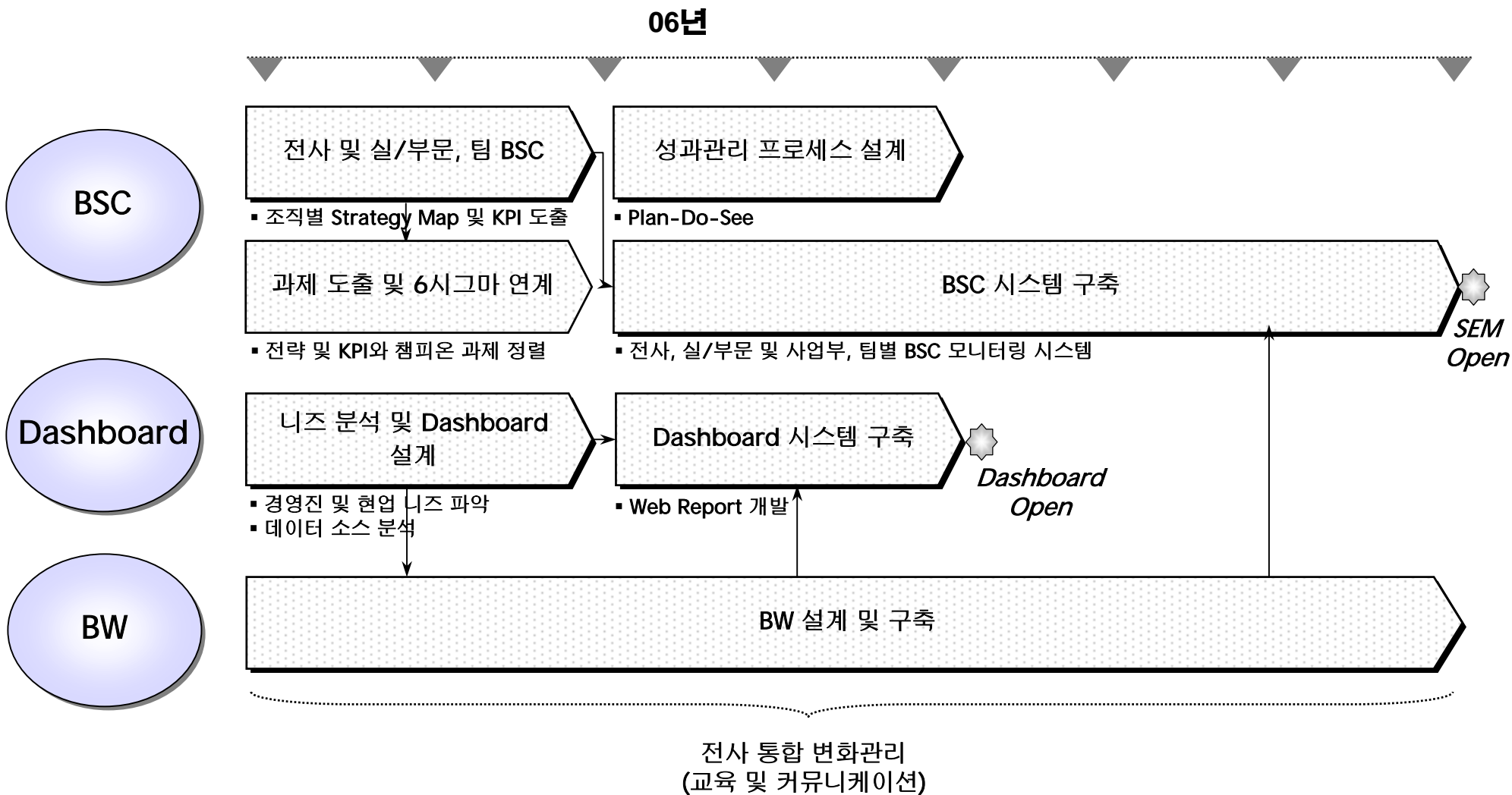
- 주요 경영정보 (영업/생산/구매/원가/손익 등)의 일별현황, 월별성과, 경영회의용 자료 등 종합적인 경영정보제공
- 주요 성과지표 현황 모니터링, Drill Down 기능을 활용하여 세부원인 분석.

BW

- ERP, MES 등 기존 시스템과 향후 Virtual Fab, 통합 생산 시스템 등의 확장성을 지원할 수 있는 전사DW Infra를 설계.
- 현업 실무자 및 파트장을 위한 다차원 분석 Tool 제공.

*Real Time
Enterprise
체제 도입*

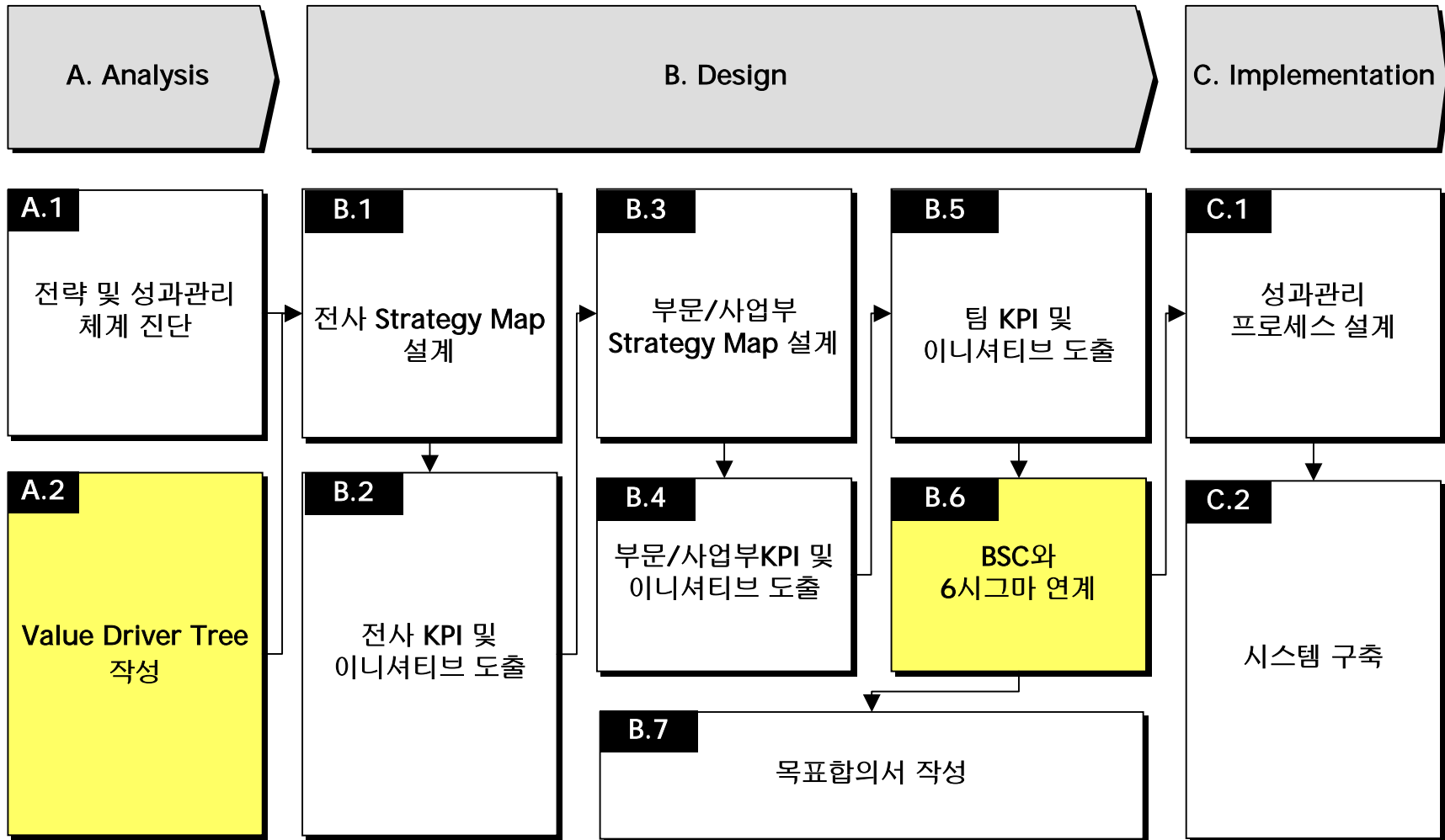
- SEM 프로젝트는 BW 구축을 토대로 Dashboard 오픈,
- SEM 시스템 오픈을 타겟으로 총 7개월간 진행되고 있음



목차

- 프로젝트 개요
- BSC 설계 및 시스템 구축
- Dashboard 시스템 구축
- BSC와 Six Sigma 연계
- 경영/혁신회의체 운영
- Next Plan

BSC 프로젝트는 Strategy Map과 BSC 설계, 성과관리 프로세스 설계와 시스템 구축으로 구성됨



목차

- 프로젝트 개요
- BSC 설계 및 시스템 구축
- Dashboard 시스템 구축
- BSC와 Six Sigma 연계
- 경영/혁신회의체 운영
- Next Plan

구축방향

커뮤니케이션 활성화

- 화면별 Comment(댓글) 기능을 통해 시스템 활용도 제고
- Conference(성과회의) 기능을 통해 회의 효율성 향상
- 그룹웨어내 통합에 의한 간편한 싱글 로그인(Single Log-in)

시스템 편의성 제고

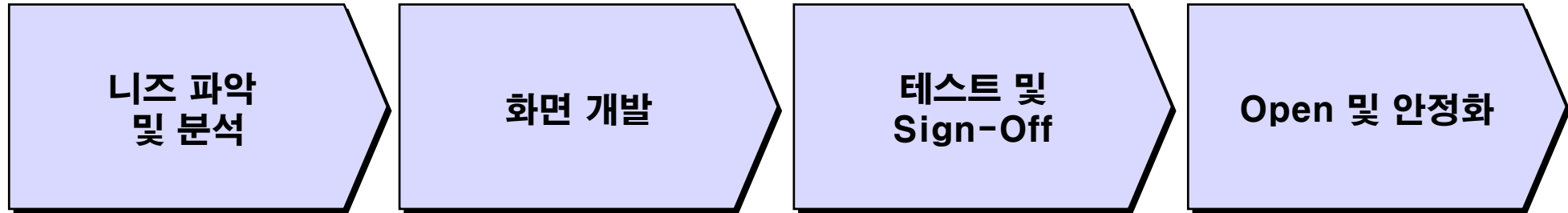
- ERP, MES 시스템을 포함한 기간 시스템 정보통합(Integration)
- 전사 핵심정보(생산, 매출 등)에 대한 수시 업데이트
- Favorite(즐겨찾기) 기능을 통해 사용자 편리 기능 추가
- Summary(요약)-Trend(추세)-Detail(상세) 중심의 분류체계

정보활용성 확대

- 다양하고 구체적인 성과정보 제공을 통해 경영진은 물론 팀장 또는 실무 레벨의 사용 확대
- BW 를 활용하여 실무자 레벨에서 다양한 정보분석 활용 가능

Dashboard Road Map

Dashboard는 주요부문별 임원 및 팀장/실무를 중심으로 화면 및 정보에 대한 니즈를 분석하여 시스템을 구축



- 경영진 및 주요 임직원 요구사항 도출
- Prototype 개발
- 임원/PI Review 및 보완사항 List up
- 데이터 소스분석
- 시스템 설계

- 시스템 1차 설계
 - 1차 Prototype의 요구사항 반영
- BW 개발
- 운영환경 셋팅

- 통합테스트
 - 데이터 검증
 - Performance 테스트
- Sign-Off
 - Check meeting
 - 최종 수정사항 반영
- 시스템 튜닝

- 시스템 오픈 및 보고
- 실무담당자 및 임원 교육
- Open이후 추가 요구사항 (데이터 체크 포함) 반영
- 전사 변화관리

기능 및 활용

코멘트 (댓글)

- 화면 내용에 대해 직접 코멘트 또는 댓글을 달아 부연설명이나 지시, 질문 등을 가능하게 함

성과회의

- Dashboard의 관련화면을 활용하여 성과회의 진행

즐거찾기

- 자주 보는 화면을 저장해두어 사용자 편의성 증대

다운로드

- 화면 테이블의 데이터를 엑셀 형태로 다운로드 가능

프린터 출력

- 원하는 화면을 프린터 출력 가능

사이트 맵 제공

- 전체 메뉴 및 세부항목을 한눈에 파악할 수 있음

게시판 활용

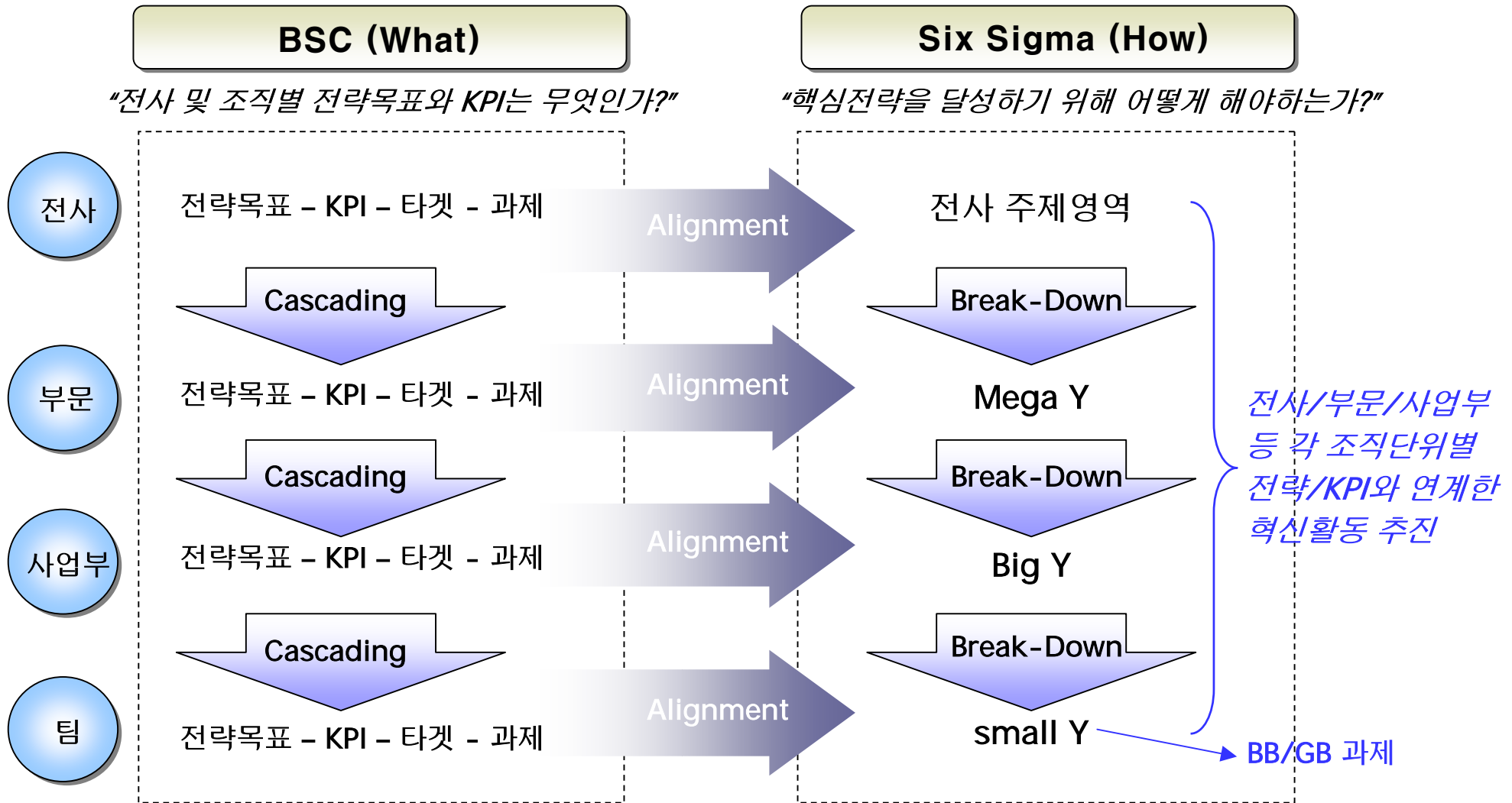
- 공지사항, 질문사항, 요청내용 등을 게시하여 커뮤니케이션함

목차

- 프로젝트 개요
- BSC 설계 및 시스템 구축
- Dashboard 시스템 구축
- BSC와 Six Sigma 연계
- 경영/혁신회의체 운영
- Next Plan

BSC와 이니셔티브 도출 (6시그마 과제와의 정렬)

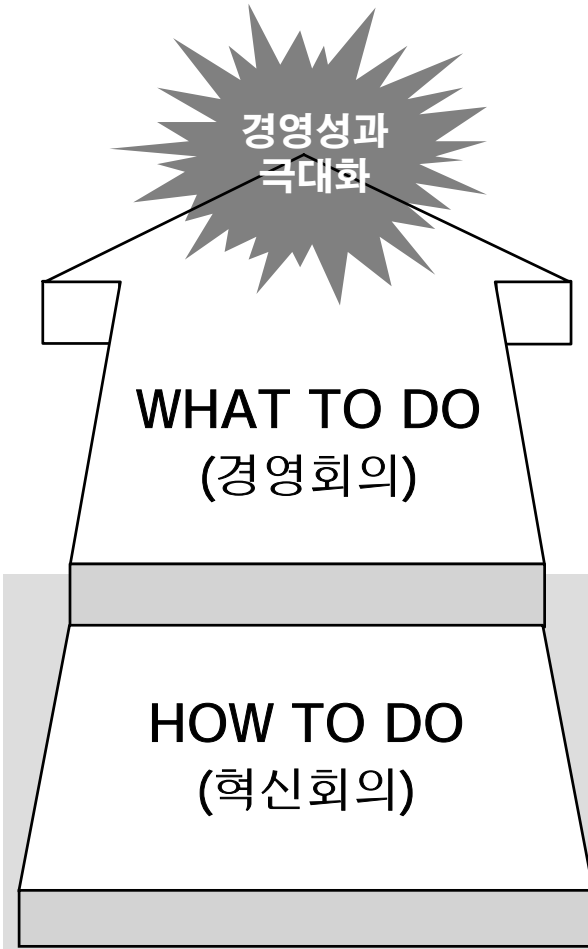
전략으로부터 도출된 KPI 달성을 위한 이니셔티브를 도출하고, 6시그마 과제 선별



목차

- 프로젝트 개요
- BSC 설계 및 시스템 구축
- Dashboard 시스템 구축
- BSC와 Six Sigma 연계
- 경영/혁신회의체 운영
- Next Plan

동부 일렉트로닉스의 전사 혁신/성과관리 체제는 전략적 성과의 원인과 결과 차원에서 “What-How” 프레임워크하에 유기적으로 연계되어 기업성과 관리의 일원화를 추구함



목적 및 운영 방안

- BSC 재무 및 고객 관점의 경영성과
 - 1) 기업의 다양한 성과의 최종 결과
 - 2) 경영회의 등을 통한 전략적 성과의 주기적 모니터링
 - 3) 전략적 이슈 중심의 Top Management의 의사결정
 - 4) 기획팀 중심의 전반적 성과 점검 및 피드백
- BSC 프로세스 및 학습/성장 관점의 운영성과
 - 1) 기업의 핵심영역별 과정 성과
 - 2) 혁신 회의체(Way to Great Day) 등을 통한 혁신과제 및 관련성과의 주기적 모니터링
 - 3) 경영혁신팀 중심의 혁신성과 점검 및 피드백

Next Step

- **KPI 목표치 설정 의 합리화 및 평가 체계**
 - 의욕적인 목표 설정 부서에 대한 평가
 - 목표 변경 프로세스 확립
- **Cross Functional KPI 도출**
 - BPM과 연계(PPI) :SCM
- **6시그마 와 BSC 전략적 연계**
 - 사업부 과제 해결 차원(BSC → 6시그마:사업부 이니셔티브)
→ 전사 차원 과제(6시그마→ BSC :전략 이니셔티브)
 - 전사적 원가절감 활동 : 사업부별 원가절감 → COPQ 도입
- **BSC Update**
 - 윤리경영 프로세스
 - 보안 프로세스

감사합니다