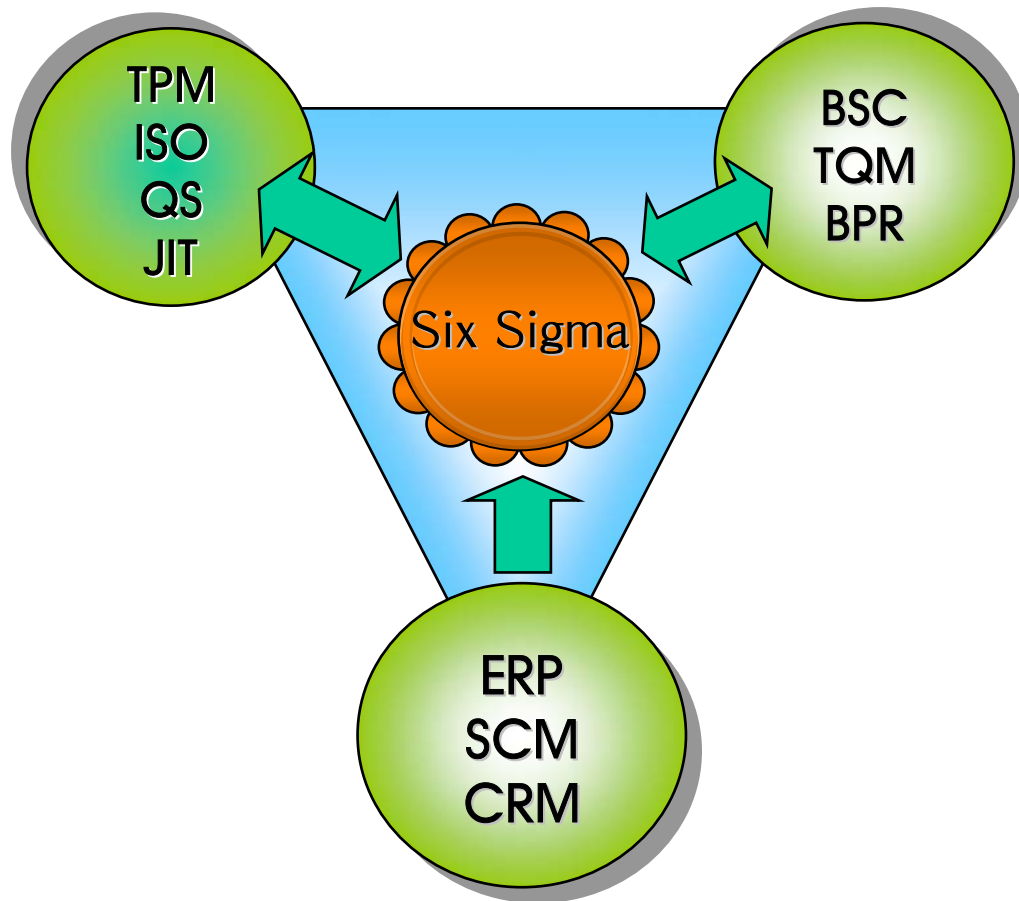

밸런스스코어카드(BSC) 관점의
식스 시그마 추진전략 **MAP**

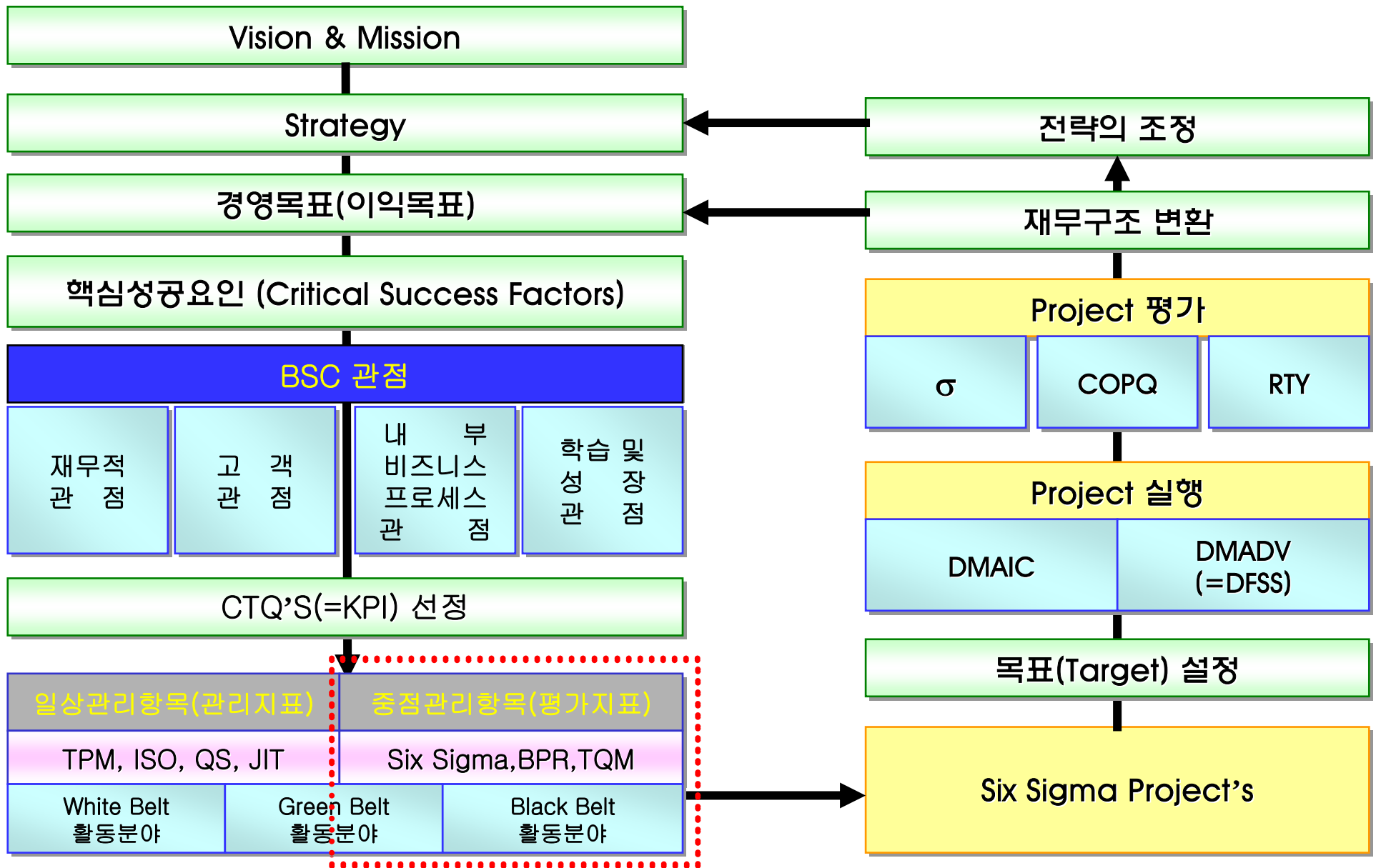
1. Six Sigma 추진 애로 및 문제점



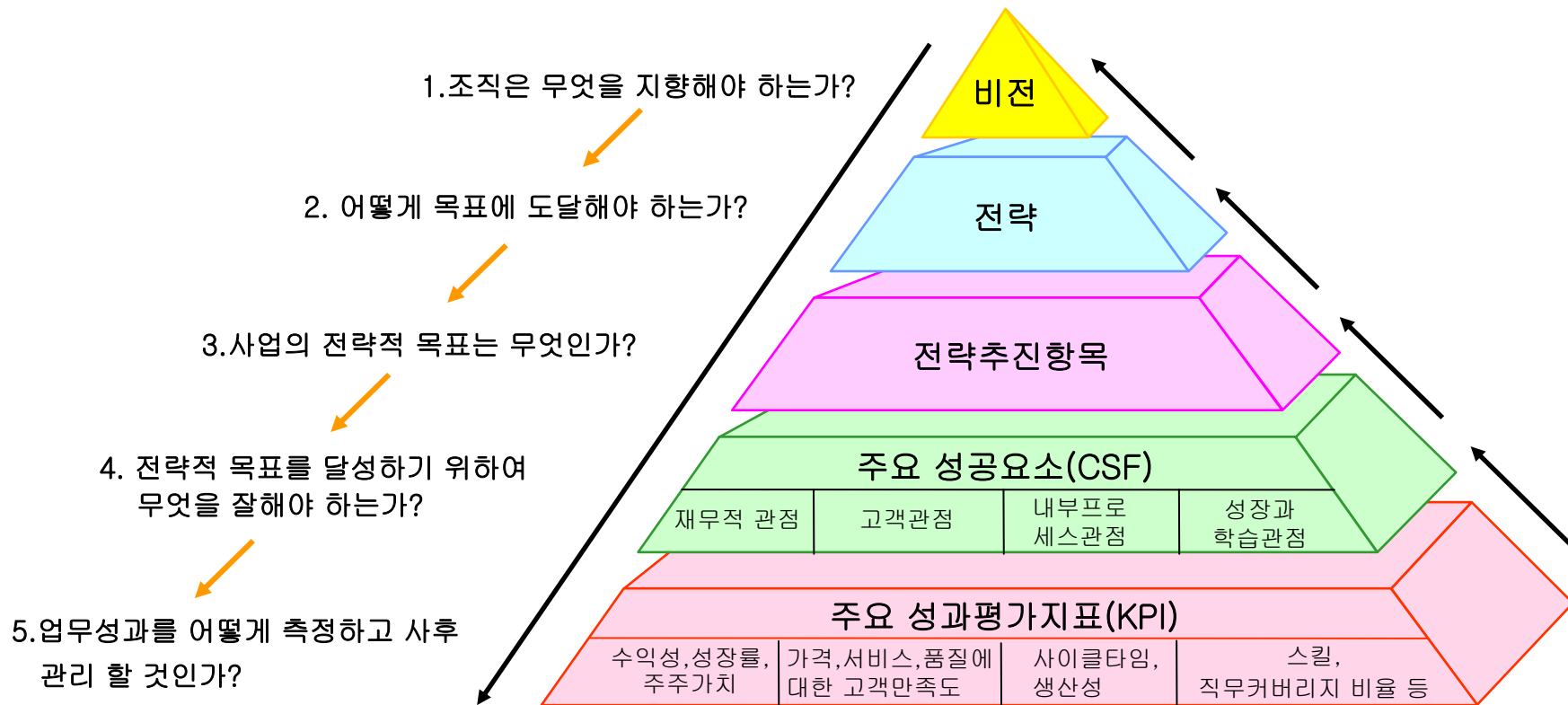
1. Six Sigma 성공을 위한 부담감
2. 과거 품질향상운동(ISO, QS9000, 100PPM 운동 등)의 기존사고
- 업종한계, 실질적 활동
3. 도입,활성화의 투자시간과 비용 과다
- 전문가(Belt)양성, 유형효과 등
4. 일반 개선활동의 고급화 기법으로 저하된 평가
5. 고객만족, 지식경영 경영환경에 적합한 경영혁신기법임을 회피 또는 별개 인식
6. 비전, 중장기 경영전략, 경영목표, 이익관리시스템과의 이질감 형성

기업고유의 특성과 기존 혁신활동의 상호 연계성 구축을 통한
종합적 경영혁신의 성공적 정착

2. Six Sigma 추진 경영전략 MAP



3. BSC 운영구조



조직에 가치를 창출하는 재무적, 비재무적 모든 요소를 측정

Balanced Set of Measures
(지표의 균형성)

Derived from Vision and **S**trategy
(전략과의 연계)

Tool for **C**ommunicating Strategy
(조직내 의사소통 도구)

4. BSC 운영체계

Vision
우리의 미래에 대한 비전은 무엇인가?

Perspectives

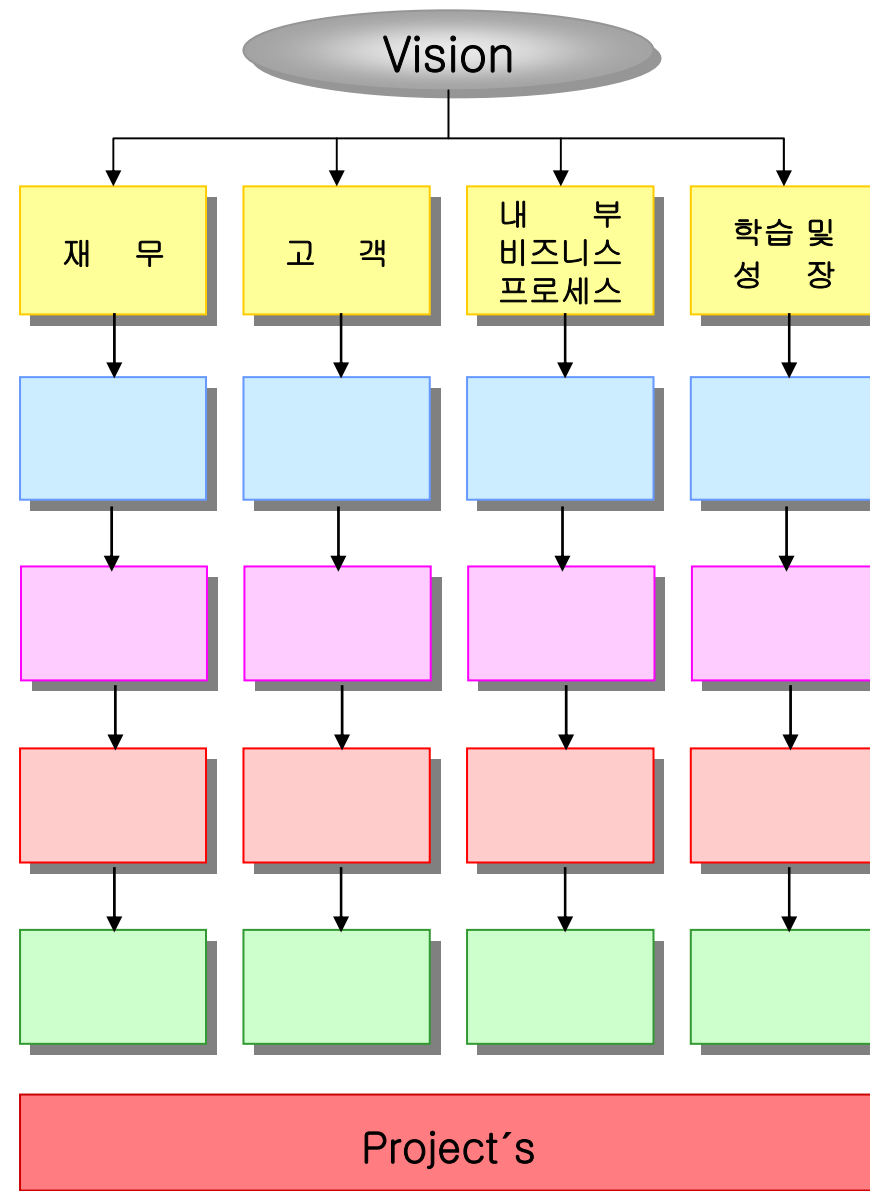
Strategy
우리의 비전을 달성하기 위하여
우리는 어떻게 하여야 하는가?

Strategy's Goal
만약 우리의 비전이 달성된다면
우리는 어떻게 달라질 것인가?

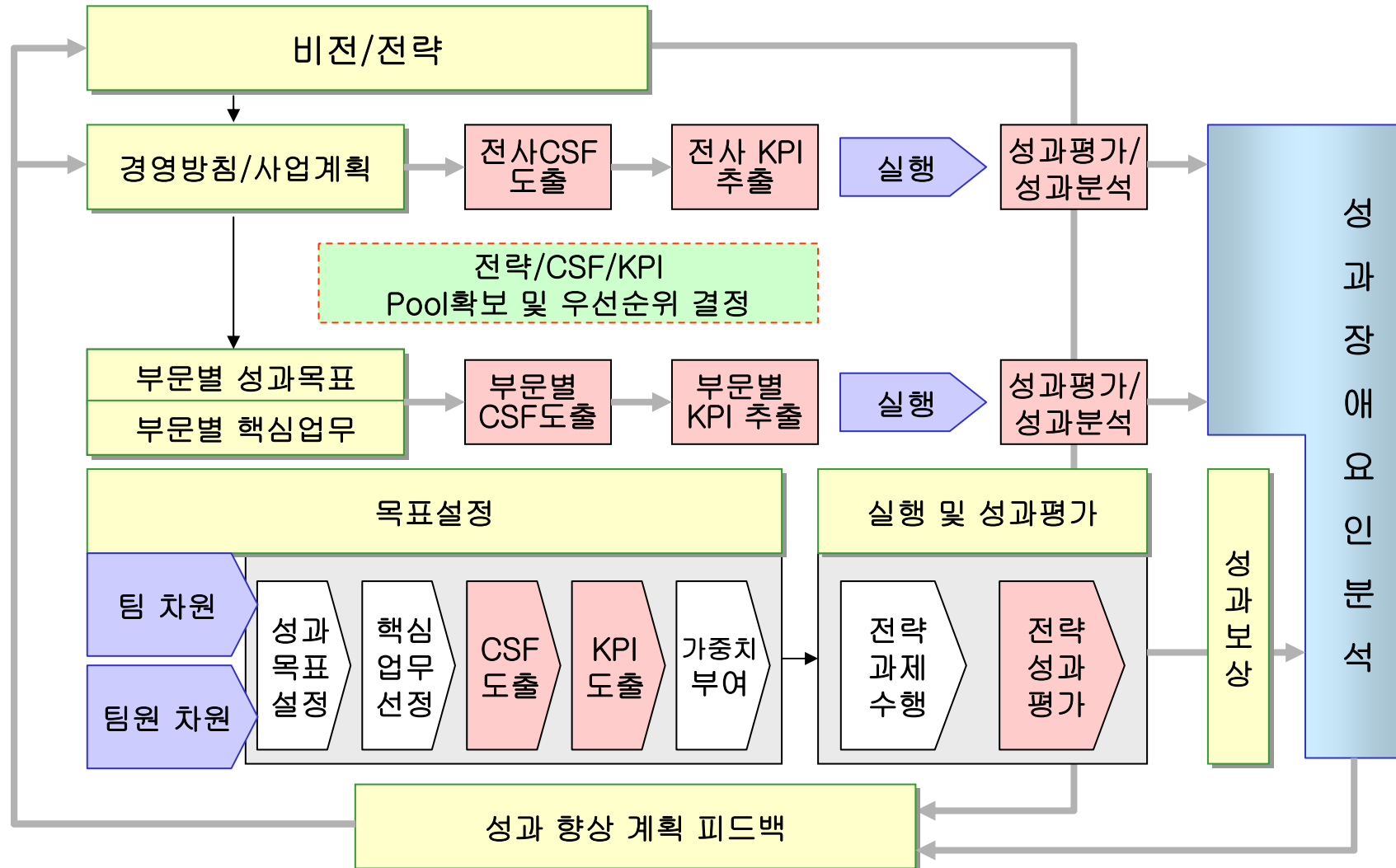
Critical Success Factor
전략적 목표달성에 필요한 핵심
성공 요소들은 어떤 것들인가?

CTQ'S(=KPI)
어떤 것들이 전략적 방향을
나타내 주는 중요한 측정지표들인가?

Project
성공하기 위해서는 어떤 것들이
우리 과제가 되어야 하는가?



5. BSC 운영 Process Map



6. CTQ'S(=KPI) 선정체계

Critical Success Factor

FOCUS

전사 CTQ(=Big "Y")

부문 CTQ

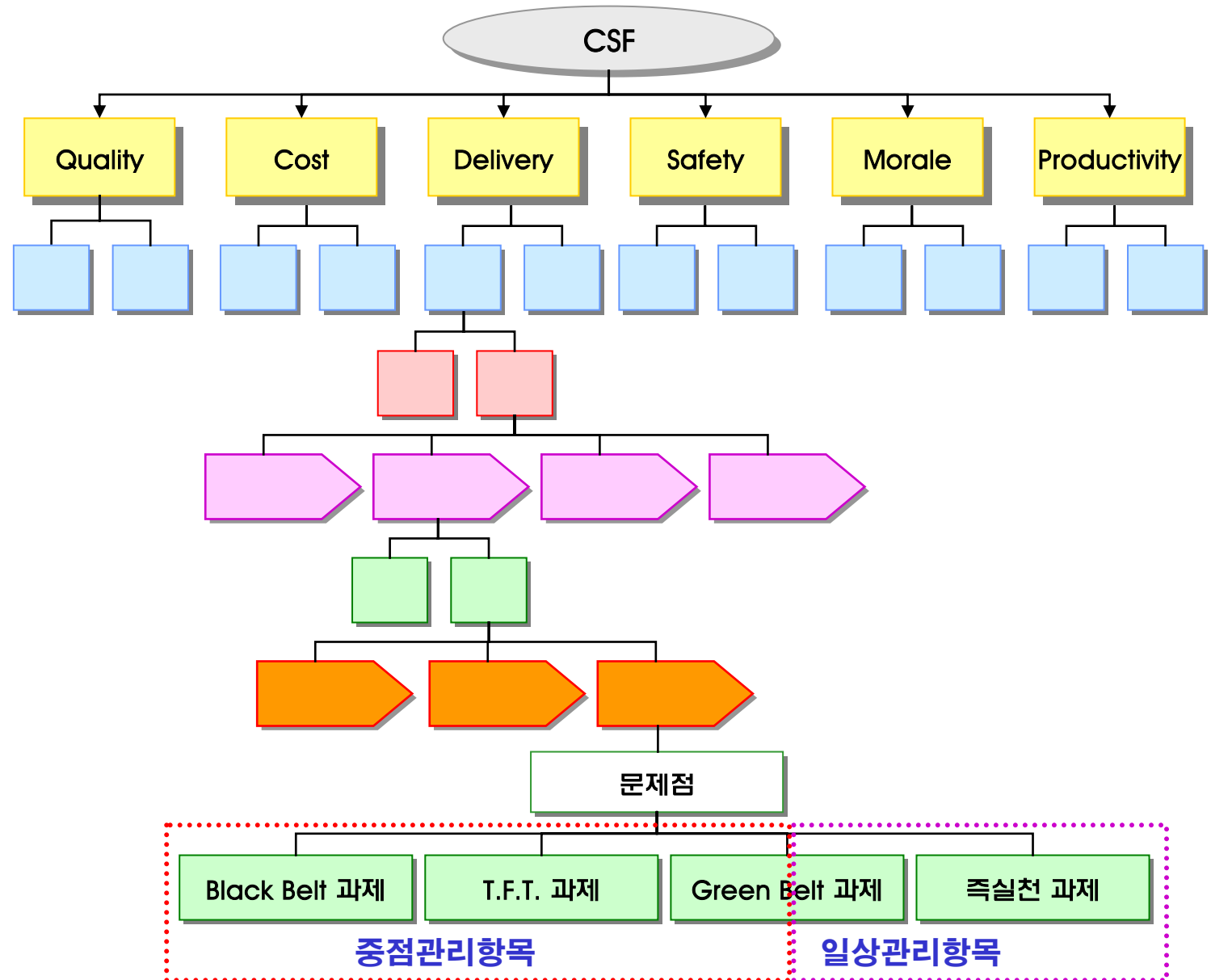
Business Process

팀 CTQ

Sub-Process

Business Issue

Project



7. CTQ'S(=KPI) 선정기준

▶ KPI 선정기준 요건

- ▷ 전략과의 연계성
- ▷ 측정가능성
- ▷ 통제가능성
- ▷ 데이터 획득가능성
- ▷ 비용대비 효과성



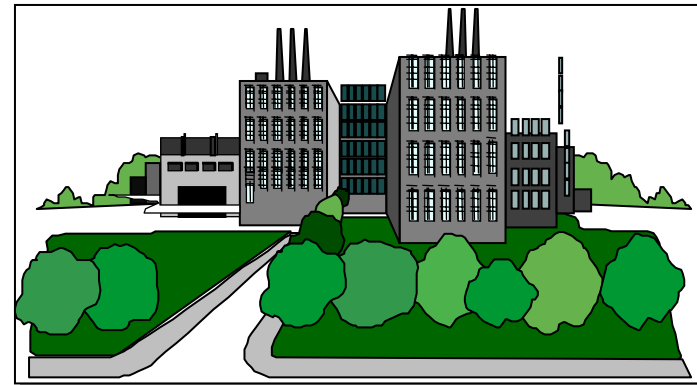
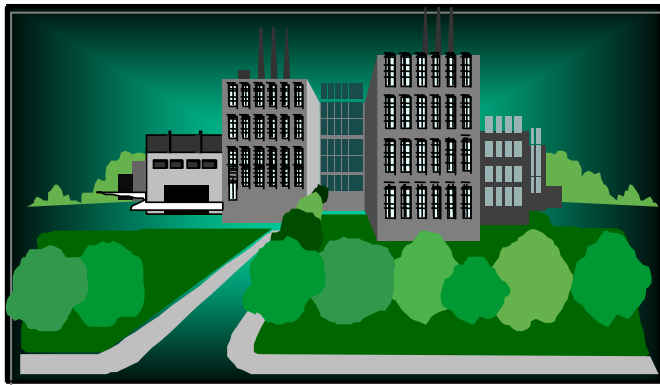
1. **Specific**(구체화 정도)
2. **Measurable**(측정가능성)
3. **Action-oriented**(평가 적용가능성)
4. **Relevant**(전략과의 관련성)
5. **Timely**(적시성)

▶ KPI 및 측정방법

구 분	특성	KPI 유형	KPI 예시	측정방법(산식)
목표유형	당해년도 목표 대비 실적으로 성과 달성률을 평가하는 지표	○○달성률	매출목표 달성률 이익목표 달성률	$(\text{실적} \div \text{목표}) \times 100$
추세유형	전년 실적 대비 금년도 실적의 향상률이나 감소율을 평가하는 지표	○○성과 향상률 ○○전년대비 감소율	매출액 향상률 원가 감소율	$(\text{금년도 실적} - \text{전년도 실적}) \div \text{전년도 실적} \times 100$
절대유형	실적치와 비교하지 않고 달성 실적을 표준대비로 평가하는 지표	○○건수 ○○절감액	신규고객 개척수 예산대비 비용 절감액	달성건수 금 액

8. Value Chain & KPI

□ 숨겨진 회사(Hidden Company)을 투명한 회사로



영업 부문

- 매출 증대
- 수익성 확보 및 개선
- 고수익 제품 매출 확대
- 시장 점유율 향상
- 해외 판매망 구축
- 신규 거래선 확대
- 판매비용 절감
- 채권 회전일 감축
- Dealer 만족도 향상

생산 부문

- 생산목표 달성
- 노동 생산성 향상
- 원가 절감
- 제품품질 향상
- 수율 향상
- Unlink 감소
- Scrap 감소
- 설비 효율 향상
- 재고 절감
- 생산L/T 단축
- Green Factory 실현
- 무재해 사업장 구축

R&D 부문

- 제품품질 향상 기여
- 부품품질 신뢰성 확보
- 연구과제 L/T 단축
- 개발 L/T 단축
- 마케팅 지원 강화
- 기반 기술 확보
- 연구과제관리체제구축
- 지적재산권 체계 구축
- 특허건수 확대(건)
- 설계변경을 개선

지원 부문

- 적정인력 확보 및 우수인력 양성
- 전산 활용도 증대(%)
- 물류비 절감
- 구매품질 개선
- 구매비 절감
- 품질 보증체제 구축
- 투자수익 증대
- 결산 기일 단축
- 회사 인지도 강화
- 근무환경 개선

8. Value Chain & KPI(계속)

Value Chain & KPI 구성 (예)

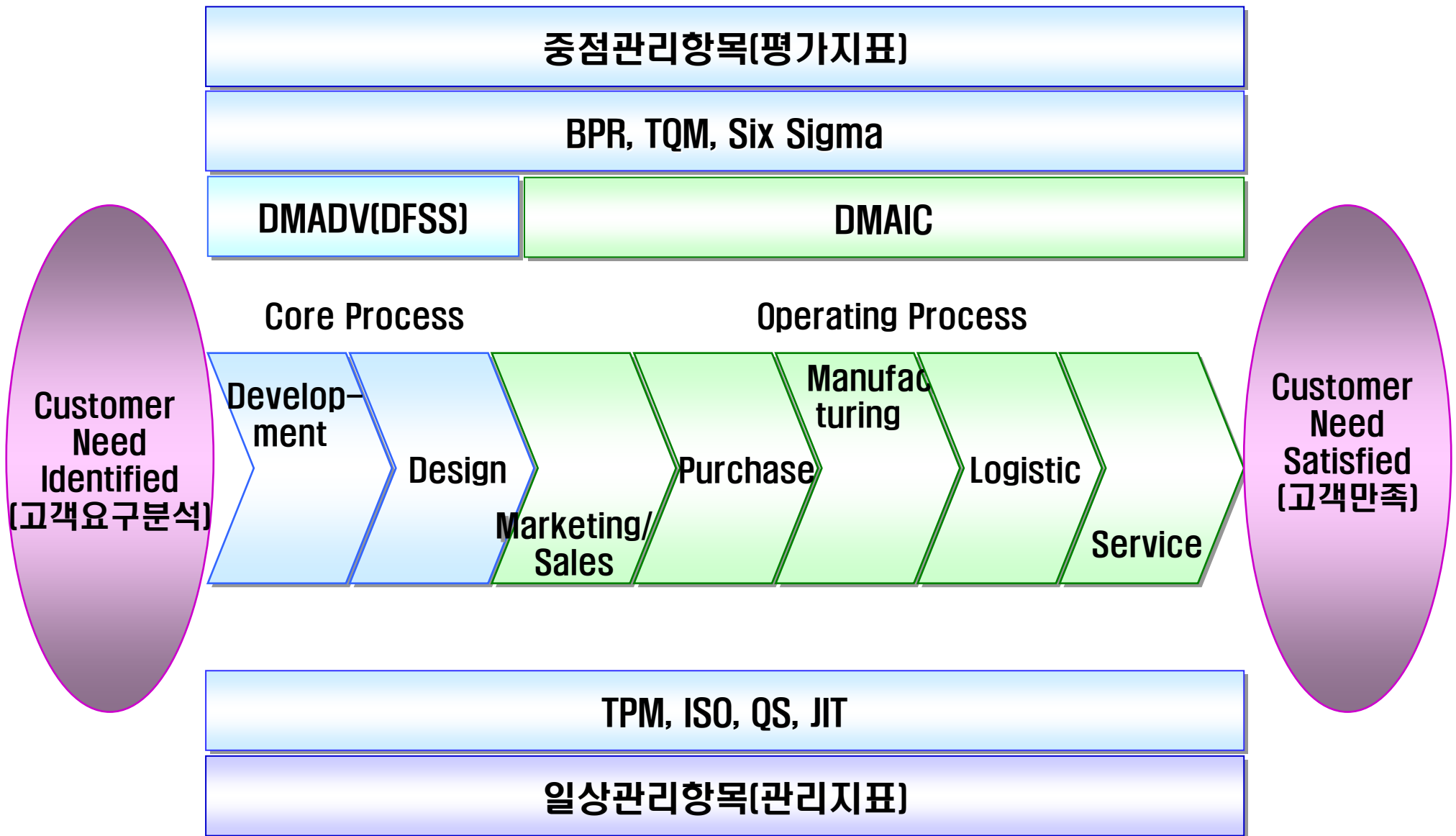
구 분	구 매	생 산						R & D	영 업
		자 재	외 주	생산관리	생산현장	생산기술	품 질		
수량	•구매물량	•재고정확도	•외주물량	•생산납기 준수율	•목표달성율			•개발 모델수	•매출성장율 •시장점유율 •신제품 매출비율
원가	•재료비율 (재료비 NEGO율)	•재고자산 건실도	•외주단가	•재공보유율	•1인당 생산액	•종합효율		•설계 재료비율 •개발효율	•단가유지율 (공헌이익율)
납기	•구매 L / T •긴급자재 발주율	•자재결품율 •S/P L/T	•외주 L / T (외주납기 준수율)	•생산 Cycle Time		•LOB 율		•설계 L / T	•수주 L / T •신제품Timing
품질		•원.부자재 불량율	•외주 불량율		•공정불량율	•공정불량율	•부적합 발생율 •완제품 합격율	•신제품개발 완성도 •초기제품 불량율	•Return Ratio
기 획				재 무			인 사		
•순부가가치율 •ROI •매출성장율				•자본비용(이자율) •외환리스크 •결산 L / T			•이직율 •급여경쟁력 지수 •1인당 교육 시간/금액		

9. 관리항목 구분

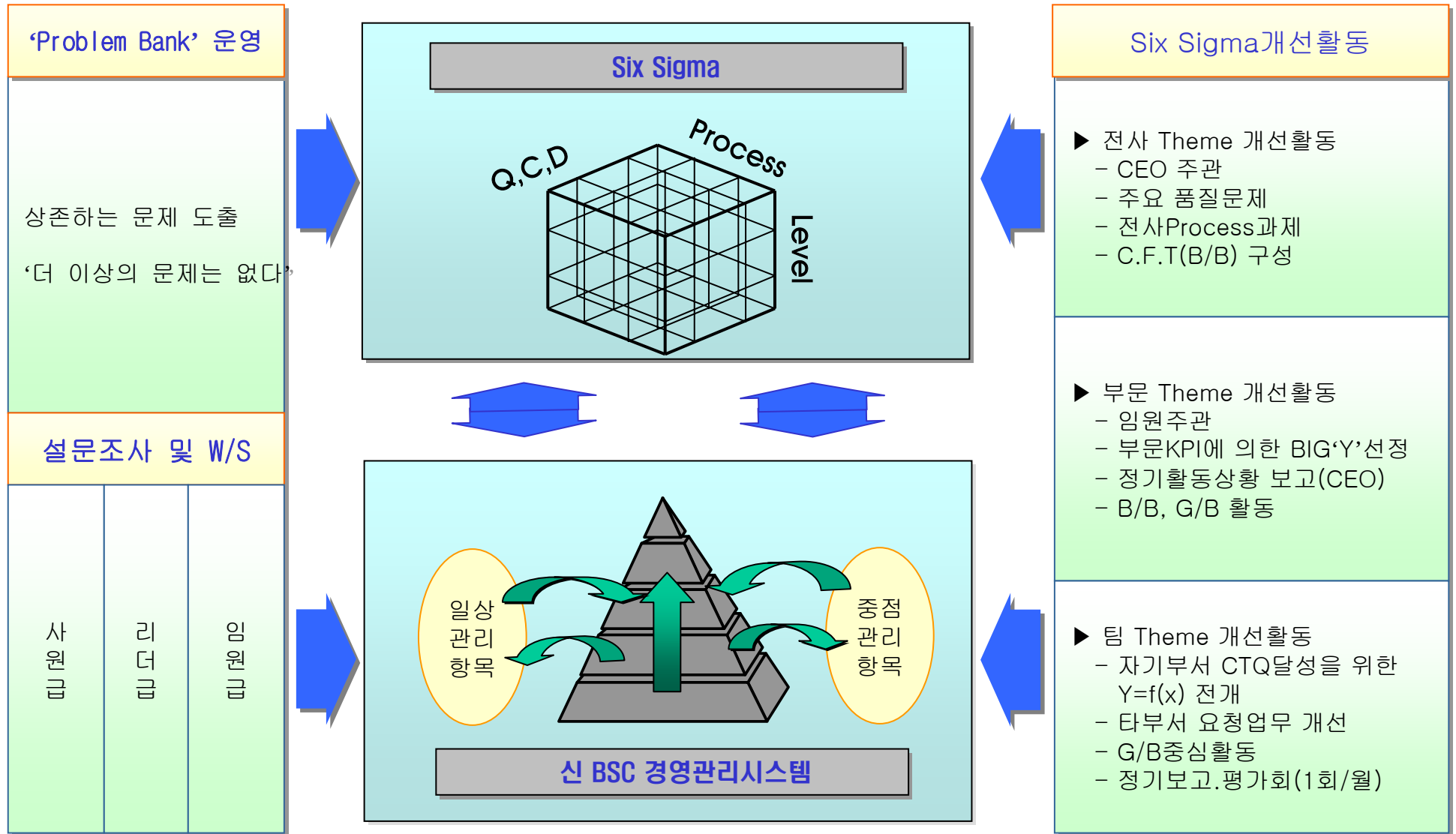
구 분	일상관리항목(관리지표)	중점관리항목(평가지표)
정 의	각 팀에서의 업무분장을 효율적으로 달성하기 위하여 일상적으로 관리하는 지표	경영방침(목표)을 달성하기 위하여 팀이 중점적으로 관리하는 지표
활동영역	업무분장에 대한 표준설정 및 정비활동	정합성과 연계성을 갖추고 전개된 상위자의 목표와 시책을 달성하기 위하여 중점적으로 추진하여야 하는 활동
목 표	부분 최적화 (내부 Process 개선을 통한 품질시스템 강화)	전체 최적화 (6시그마 품질확보를 통한 총체적인 고객만족)
추진기법	TPM, JIT, ISO, QS 등 (규정, 절차, 표준화 등)	TQM, BPR, Six Sigma 등 (VOC, 전략, Process, Data 등)
활동대상	관리직사원(사원, 대리급) White Belt / Green Belt	관리직사원(과장 이상급) Green Belt / Black Belt
추진방법	Bottom Up(하의상달)식 전개	Top Down(상의하달)식 전개

IT Infra

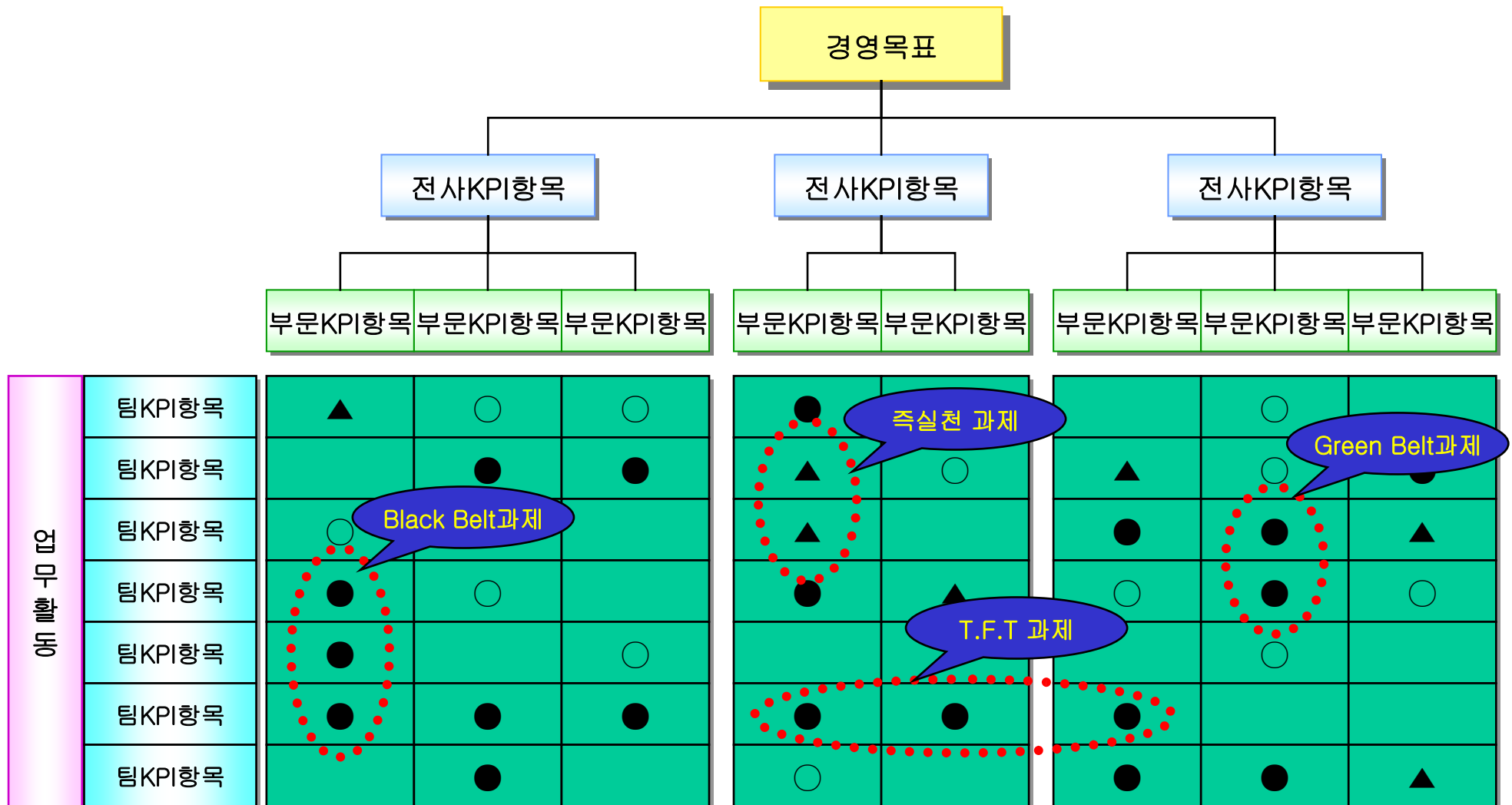
10. 관리항목과 Process Value Chain



11. 경영목표와 Six Sigma 개선활동체계



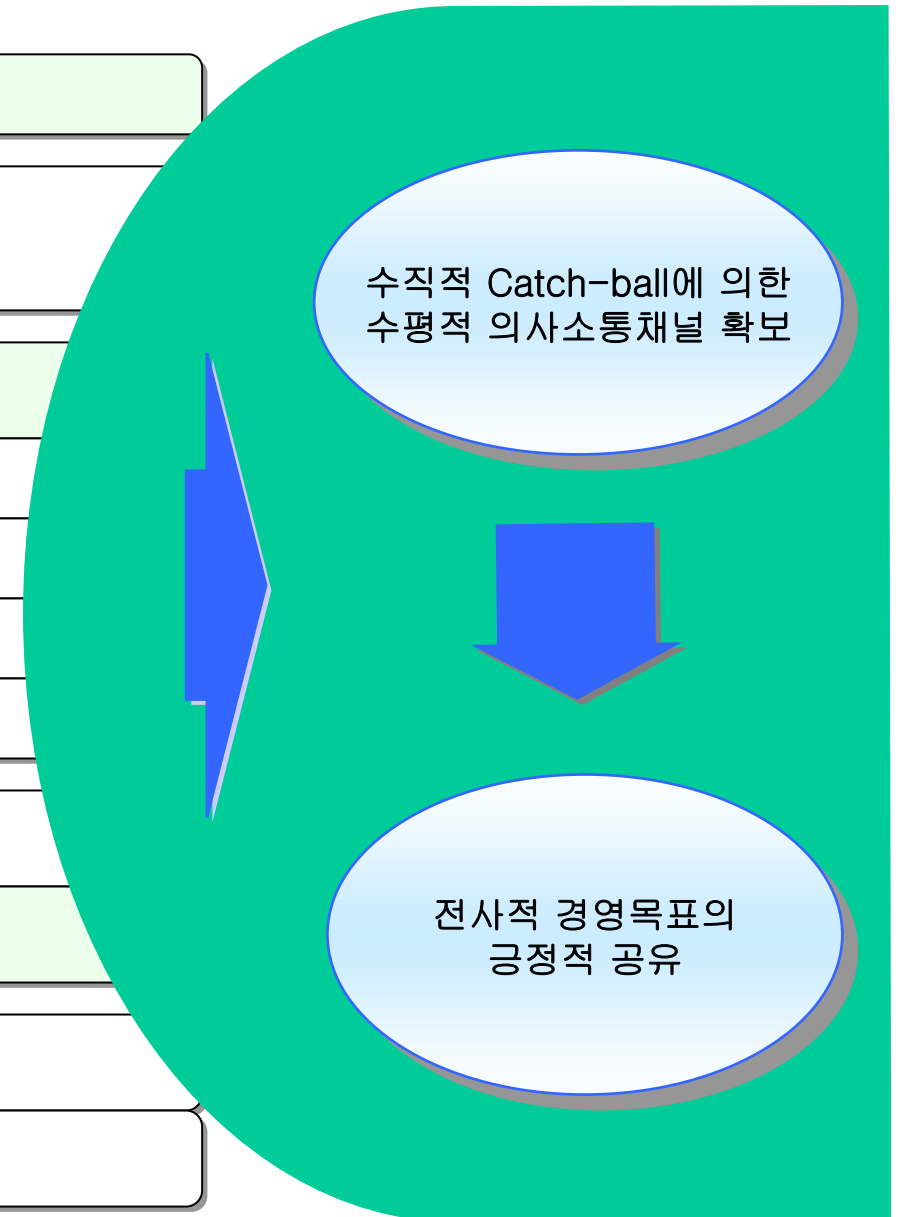
12. CTQ(KPI)의 개선활동



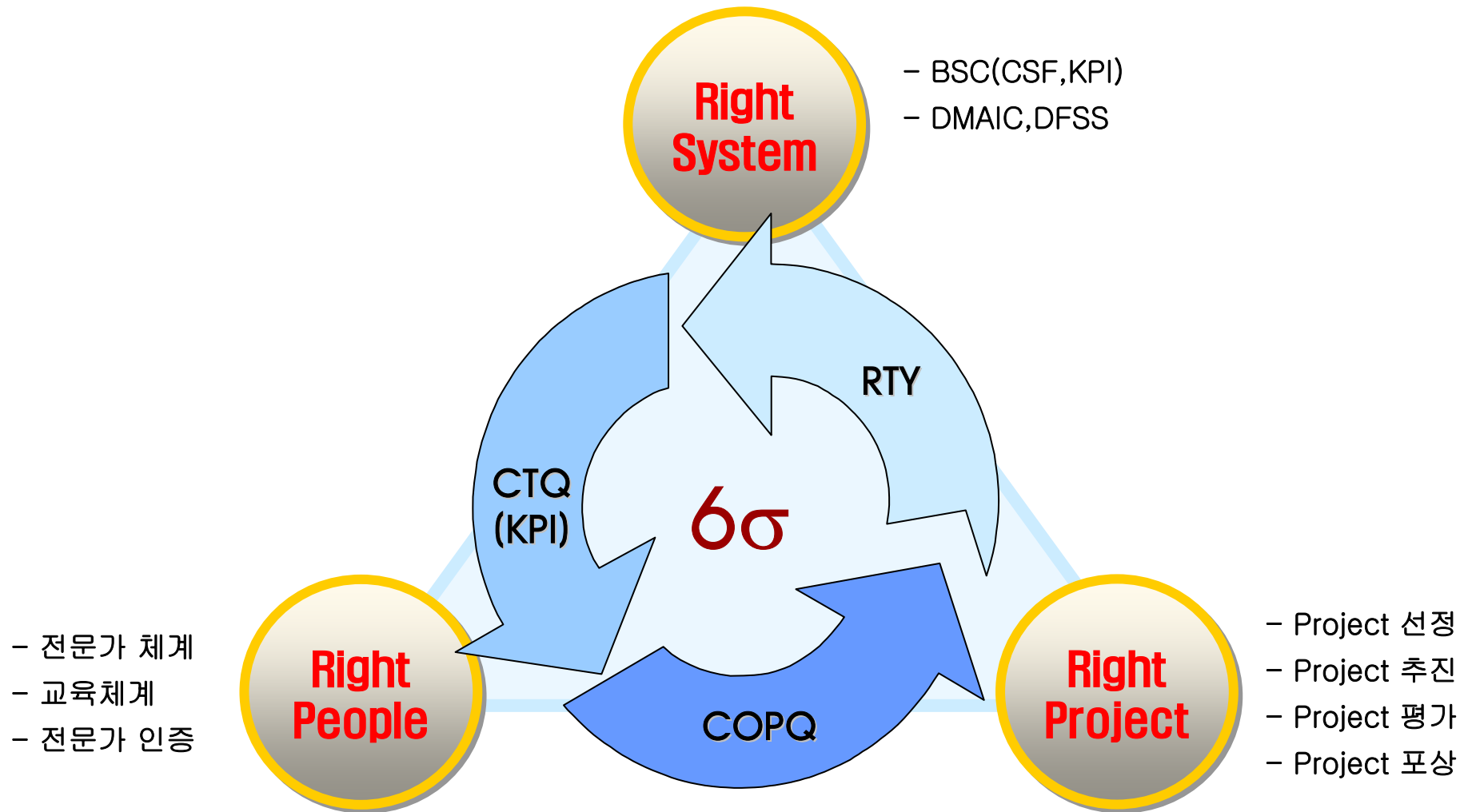
(주) ○상관관계가 없음 ▲상관관계가 보통 ●상관관계가 강함

14. 추진과제의 목표화

전사 핵심과제		1등 고객만족도 유지	
부 문 핵심 과제		제품품질 향상	
경영목표	지표(KPI)		Claim율
	목표치	03년	4.5 σ
		02년	4.3 σ
		01년	3.8 σ
		00년	3.0 σ
벤치 마킹	대상회사		A전자
	비교치		4.2 σ
평가 산식	산출식		Sigma 환산표
	산출주기		Month

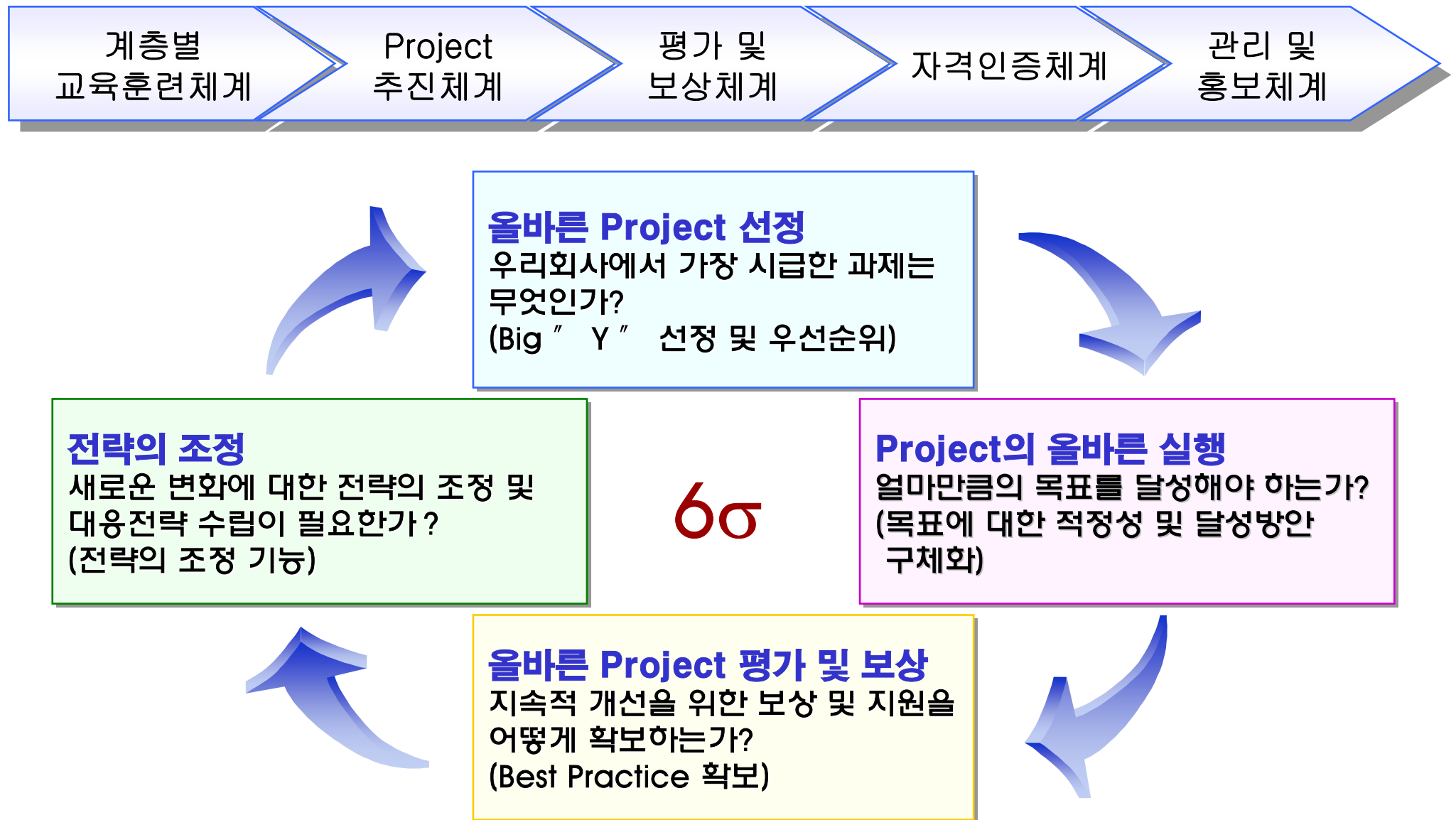


15. 중점관리항목의 추진체계



※ KPI (Key Performance Indicator) : 핵심성과지표
CTQ (Critical To Quality) : 중요 품질특성
RTY (Rolled Throughput Yield) : 누적수율
COPQ(Cost Of Poor Quality) : 품질비용

16. Project의 추진Cycle



17. 원가구조와 KPI 연계도

