

혁신기업 사례연구 최종보고서

(주)선일다이파스

2010.03.31

한양대학교 일반대학원
경영컨설팅학과



2009602414 김창호
2009651397 김명동
2010602582 김희울
2009509797 유승열
2010510245 강진훈
2010510212 정금희

Contents

I. 진단개요 및 프로세스

II. Executive Summary

III. Company Profile

IV. 지속성장 수준 진단 및 개선사항 제안

I. 진단개요 및 프로세스

1. 개요

2. 진단 프로세스

3. 방법론(SLIG모델) 소개



1. 개요

지속성장 수준 진단 수행개요



추진 목적

- (주)선일다이파스의 지속성장 수준을 진단하고 진단을 기초한 지속성장 방향성 수립



추진 방법

- 설문조사분석 및 SLIG모형을 통해 (주)선일다이파스의 지속성장 수준에 대한 현황분석 및 진단

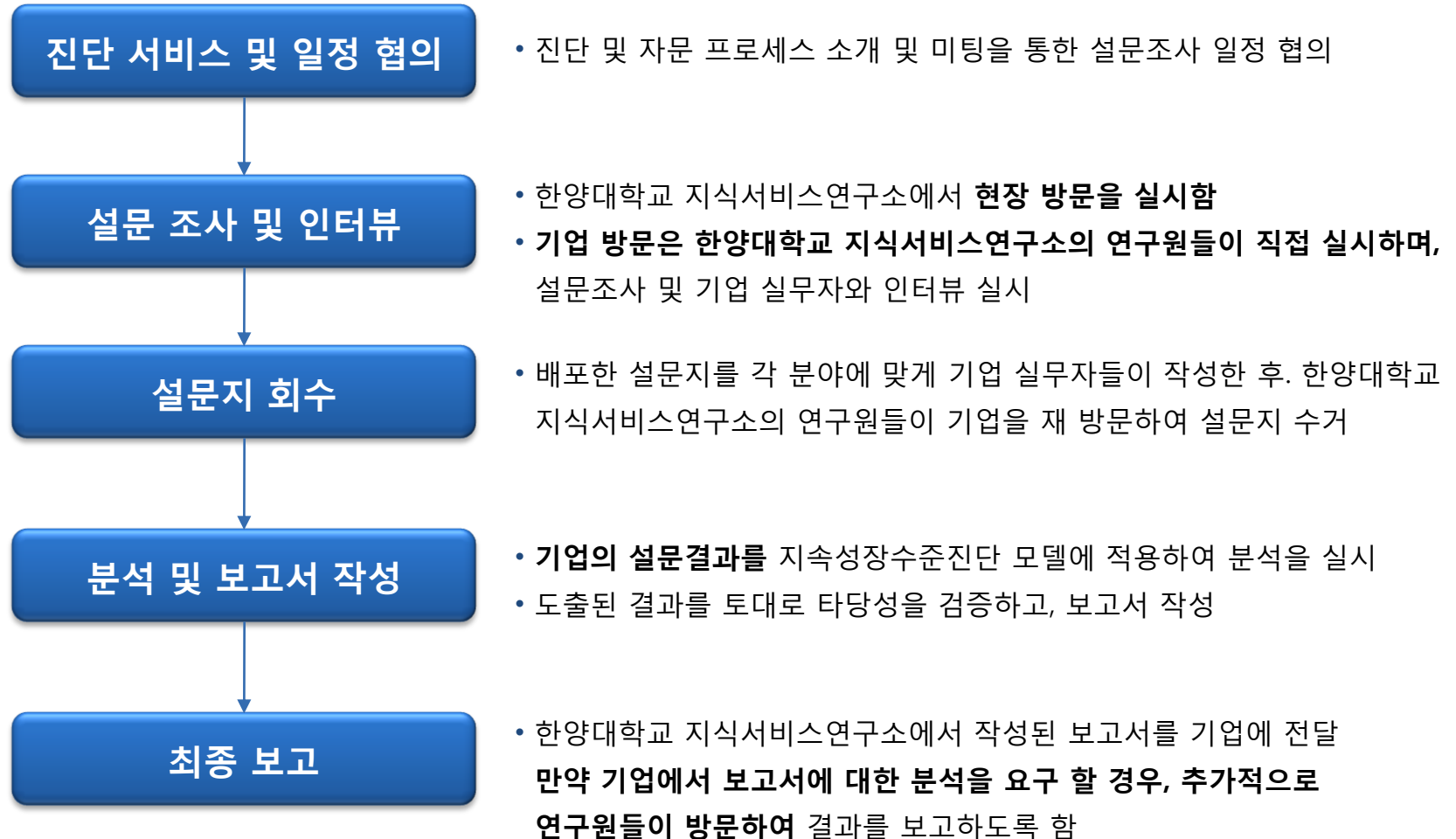


추진 효과

- 글로벌 기업의 성공 요인별로 대상기업의 강·약점 파악 가능
- 분석결과에 따른 체계적인 혁신과 변화관리 추진 가능

2. 진단 프로세스

지속성장 수준 진단 프로세스



3. 방법론 소개

지속성장 수준 진단 방법론



[SLIG 방법론]

경영성과는 '중소기업청 기술개발과 "평가지표" 중 경영혁신성과 계량지표'를 기준으로 평가하도록 설계

3. 방법론 소개

2) 범주별 진단 영역

혁신과 성장모델 평가항목 12개를 각각 6개 경영품질영역으로 배정하여 점수 산정함

범주	진단영역	진단항목수
Strategy	전략적 근본	9
	전략적 다이내믹스	7
	전략실행력	17
Leadership	리더십 브랜드	10
	리더십 코드	17
Innovation	혁신조직문화	22
	개방형혁신	9
Growth	성장프로세스	10
SLIG시스템	전략경영시스템	20
	고객중심 프로세스	8
	정보화	12
경영성과	재무적 성과	
총점		

[범주별 진단 영역]

3. 방법론 소개

3) 경영성과 배점 기준

경영품질영역 중 경영성과는 '중소기업청 기술개발과 "평가지표" 중 경영혁신성과 계량지표'를 기준으로 평가함

평가항목		A	B	C	D	E	배점
성장성	매출액증가율	45.0%이상	30.0%이상 ~ 45.0%미만	5.0%이상 ~ 30.0%미만	-10.0%이상 ~ 5.0%미만	-10.0%미만	【54】
	배점	54	43.2	32.4	21.6	10.8	
수익성	총자본경상이익률	9.0%이상	8.42%이상 ~ 9.0%미만	4.3%이상 ~ 8.42%미만	2.0%이상 ~ 4.3%미만	2.0%미만	【54】
	배점	54	43.2	32.4	21.6	10.8	
	순금융비용대매출액	0.4%이하	0.4%초과 ~ 1.42%이하	1.42%초과 ~ 3.42%이하	3.42%초과 ~ 4.0%이하	4.0%초과	【72】
	배점	72	57.6	43.2	28.8	14.4	
안정성	자기자본비율	45.36%이상	31.58%이상 ~ 45.36%미만	20.84%이상 ~ 31.58%미만	10.0%이상 ~ 20.84%미만	10.0%미만	【90】
	배점	90	72	54	36	18	
	총차입금의존도	10.0%이하	10.0%초과 ~ 24.73%이하	24.73%초과 ~ 45.0%이하	45.0%초과 ~ 62.0%이하	62.0%초과	【72】
	배점	72	57.6	43.2	28.8	14.4	
	EBITDA이자보상배율	10배이상	9배이상 ~ 10배미만	3.5배이상 ~ 9배미만	1.7배이상 ~ 3.5배미만	1.7배미만	【54】
	배점	54	43.2	32.4	21.6	10.8	
생산성	부가가치율	40.0%이상	33.0%이상 ~ 40.0%미만	21.0%이상 ~ 33.0%미만	10.0%이상 ~ 21.0%미만	10.0%미만	【36】
	배점	36	28.8	21.6	14.4	7.2	
효율성	운전자금회전기간	4.5월이상	3월이상 ~ 4.5월미만	0.1월이상 ~ 3월미만	-1.43월이상 ~ 0.1월미만	-1.43월미만	【18】
	배점	18	14.4	10.8	7.2	3.6	

【 경영성과 배점 기준 】

4. 설문조사 및 인터뷰

1) 설문조사 영역별 조사방법

10개 영역에 대한 설문조사 및 인터뷰는 영역별로 대상자를 선정하여 실시

설문 영역	설문 대상자	인터뷰 대상자	비고
전략적 근본 수준	전임직원	임원	사명/가치/비전 - 홈페이지 참고
성장 프로세스 수준	기획부서, 임원	기획과장, 기획부장	현 핵심역량, 신 성장동력
전략 실행력 수준	전임직원		
전략적 다이내믹스 수준	기획부서	기획부	11대 경쟁세력, 포지셔닝분석, 다이내믹스분석
리더십 수준	HR부서, 임원		
혁신조직문화 수준	전임직원		
정보화 수준	정보시스템실, 기획부서	정보시스템 실장	
전략경영시스템	기획부서	기획과장, 부장	BSC- CSF 및 KPI
개방형 혁신 수준	기획부서, 연구소	연구소	
고객중심프로세스	기획부서, 마케팅부서		

[설문조사 영역별 조사방법]

4. 설문조사 및 인터뷰

2) 설문대상자별 설문내용

설문대상자별 설문을 실시할 영역수와 설문내용을 정리함

설문대상자	영역 수	설문내용
임원	5	전략적 근본, 성장 프로세스, 전략 실행력, 리더십, 혁신조직문화
직원	3	전략적 근본, 전략 실행력, 혁신조직문화
기획부서	9	전략적 근본, 성장 프로세스, 전략 실행력, 전략적 다이내믹스, 혁신조직문화, 정보화 수준, 전략경영시스템, 개방형 혁신, 고객중심
HR부서	4	전략적 근본, 전략 실행력, 리더십, 혁신조직문화
정보시스템실	4	전략적 근본, 전략 실행력, 혁신조직문화, 정보화 수준
연구소	4	전략적 근본, 전략 실행력, 혁신조직문화, 개방형 혁신

[설문대상자별 설문내용]

II. Executive Summary



Executive Summary

1) 진단영역별 설문분석 결과

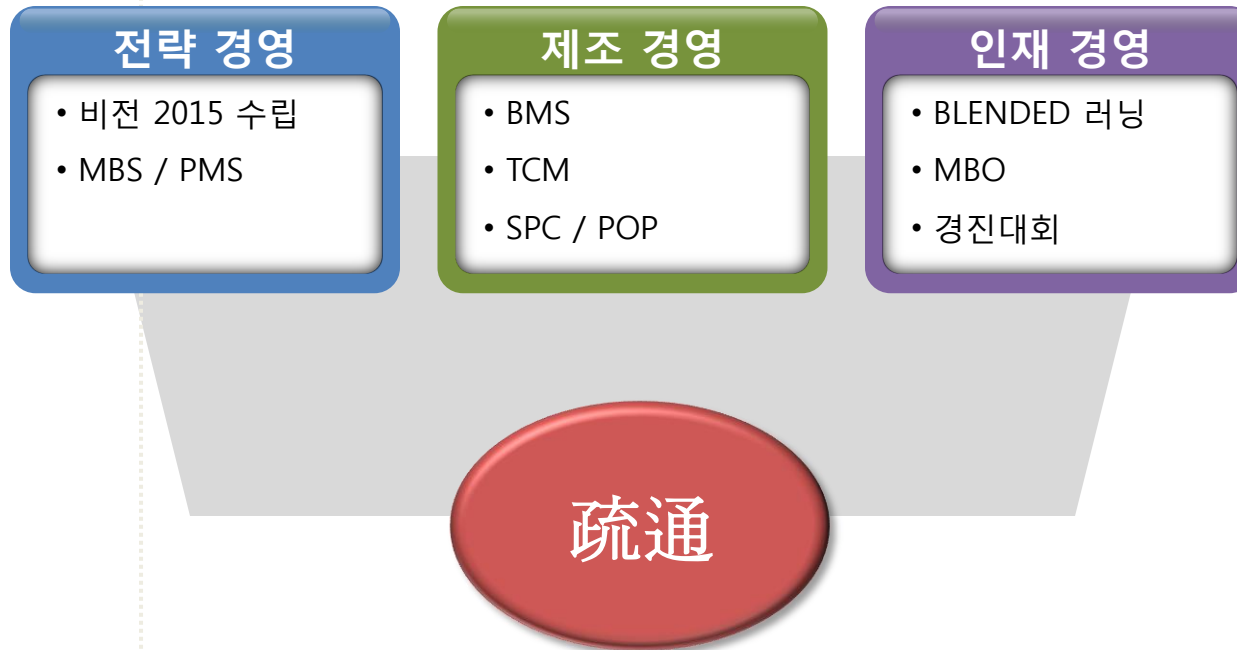
(주)선일다이파스의 지속성장 수준 진단 결과 지속성장을 위한 기본 역량을 가지고 있는 것으로 보임
 이러한 **기본 역량을 기반으로 장기적으로 지속성장을 위한 조직문화의 체질 개선 노력**이 필요함

영역별 수준 진단 결과			
Strategy	▪ 전략적 근본	3.60	전반적으로 전략 수준이 양호한 것으로 보임. 전략 실행력을 높이기 위한 방안으로 기업 가치의 공유 노력이 필요한 것으로 보임
	▪ 전략적 다이내믹스	3.63	
	▪ 전략 실행력	2.90	
Leadership	▪ 리더십 코드	3.36	리더십의 기본자질을 보유하고 있으나, 확산 노력이 필요한 것으로 보임
	▪ 리더십 브랜드	2.91	
Innovation	▪ 혁신조직문화	2.98	다양한 혁신활동(MBS, BMS 등)이 이루어지고 있으나 리더와 사원간의 소통의 부재로 인해 시너지를 발휘하지 못하고 있음
	▪ 개방형 혁신	3.11	
Growth	▪ 성장 프로세스	3.33	신 성장동력에 대한 대비가 이루어지고 있는 것으로 보임
SLIG System	▪ 경영시스템	3.37	MBS를 중심으로 조직의 성과를 모니터링하고 있으며, 다양한 정보화 시스템을 구축하고 있으나 그 활용도 측면에서 개선이 필요한 것으로 보임
	▪ 고객중심프로세스	3.31	
	▪ 정보화	2.78	

Executive Summary

2) 결론 및 제안

SLIG 진단 결과를 바탕으로 (주)선일다이파스의 미래 지속성장 키워드를 제안함



소통은 곧 효율과 성과를 의미하며 경영혁신활동의 시너지를 극대화하기 위한 최선의 방안

Executive Summary

2) 결론 및 제안

(주)선일다이파스의 소통문화 구축 방안을 제안함

단계	인정	실천	변화
정의	상대방과 나의 차이를 인정하는 단계	상대방의 니즈에 맞는 소통을 실천하는 단계	소통을 통해 기업을 변화시키는 단계
방법	① '성격검사워크숍' 시행 - 유형에 맞는 대화방법 교육 ② 사원협의체 구성 - 경영진과 사원간의 대화 채널 운영 ③ 멘토 / 코칭 제도 운영 - 직장동료가 이상의 인생의 파트너 ④ 선일 소통맨 임명 - 선일의 사내소식 전파	① 감사/칭찬의 소리 운영 - 상대방에 대한 칭찬을 함에 넣어 사장이 직접 개봉 후 전파 ② 매월 2개 단위 부서간 회식 자리 마련 ③ 매월 하루 동안 경영진과 사원간 토론의 날 운영 ④ 부서간의 벽을 제거 - 기능성 중심의 건물이 아닌 개방형 건물	① 소통 아이디어 수집 - 소통의 범위를 확대 - 내부 소통 -> 외부 소통 ② 집중근무제 운영 - 일하는 방식의 변화 ③ 회의 및 보고서 문화 개선

III. Company Profile

1. 기업개요
2. 산업동향분석
3. 경영성과분석



III. Company Profile

1. 기업개요

- 1) 일반현황
- 2) 연 혁
- 3) 조직현황
- 4) 경영비전
- 5) 품질경영 활동
- 6) 사업영역
- 7) 제품소개

2. 산업동향분석

3. 경영성과분석



1. 기업개요

1) 일반현황

회사명		(주)선일다이파스(Sunildyfas Corporation)	설립일자	1983년 9월 12일
대표자		김 영 조 외 1명	기업분류	외감
업 종		그외 기타 자동차 부품 제조업	직원수	296명
주요 생산품		볼트(엔진 Bolt, Chassis Bolt, Wheel & Hub Bolt), Special Part & Nut	자본금	<u>30억원</u>
매출액		<u>903억원(2008년 기준)</u>		
주 소	본공장	충청북도 진천군 광혜원면 광혜원리 767-3		
	사무소	경기도 성남시 중원구 상대원동 440 선일테크노피아 1101호		
비고				

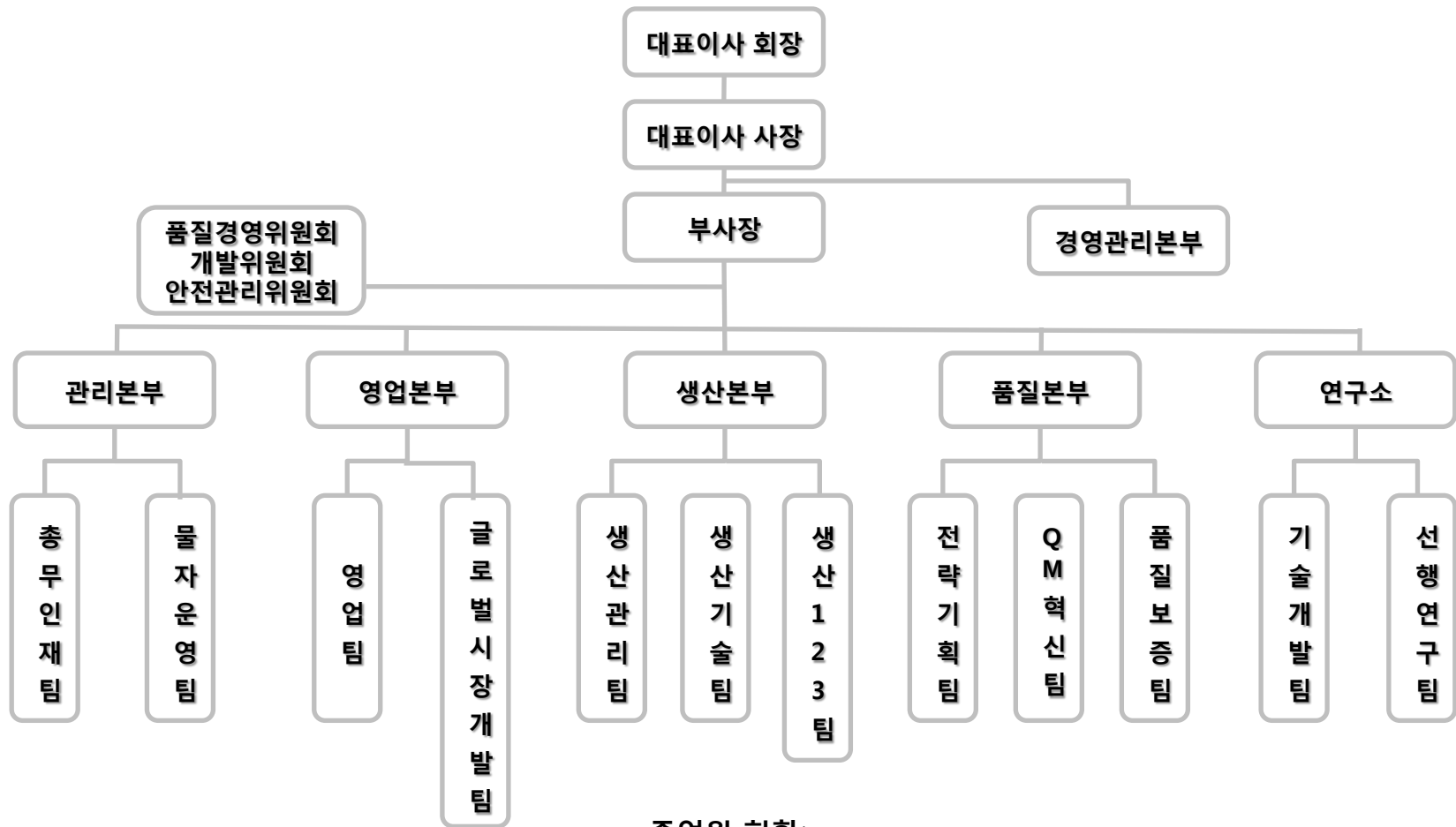
1. 기업개요

2) 연 혁

일 자	내 용
1983 - 09	볼트,너트 제조업 등을 목적으로 대표이사 김영조에 의해'선일기계(주)'로 설립
1988 - 08	일본 아사이오쿠마사와 기술제휴계약 체결
1989 - 12	기업부설연구소 인정((사)한국산업기술진흥협회)
1994 - 05	현대자동차(주) 협력업체 공장등급 인정(1등급)
1996 - 12	기계류.부품.소재 품질 인증서(자동변속기용 Front-Boss)
2002 - 11	수출의 날 천만불 수출탑 수상
2003 - 06	환경경영시스템(ISO 14001) 인증 획득(유효기한:2009.4.21)
2003 - 09	상호를 '(주)선일다이파스'로 변경
2005 - 04	생산성경영체제 등급인증 획득(유효기한:2008.4.25)
2005 - 05	부품.소재 전문기업 확인
2005 - 09	대통령상 표창
2005 - 12	중국천진공장 준공
2006 - 06	우량기술기업선정(기술보증기금, 유효기간:2011.6.30)
2007 - 03	대표이사 김지훈 취임
2007 - 07	ISO/TS 16949 인증 획득(유효기한:2010.7.17)
2007 - 11	기술혁신형 중소기업(INNO-BIZ) 확인(유효기한:2010.11.25)

1. 기업개요

3) 조직 현황



<종업원 현황>

기준 일자	사무직	기술직	기능직	기타	합계
2009 - 11	93	11	178	14	296

1. 기업개요

4) 경영비전

- Vision 2015 (Vision 2010을 VISION 2015년에 개정함)

Vision



체결 및 정밀성형기술을 통한 Total Solution을 제공하여
고객가치를 창출하는 Global 선도기업
3C(Challenge, Creativity, Customer)

Mission

체결과 앞선 기술로 인류의 안전을 보장한다

Value

고객감격

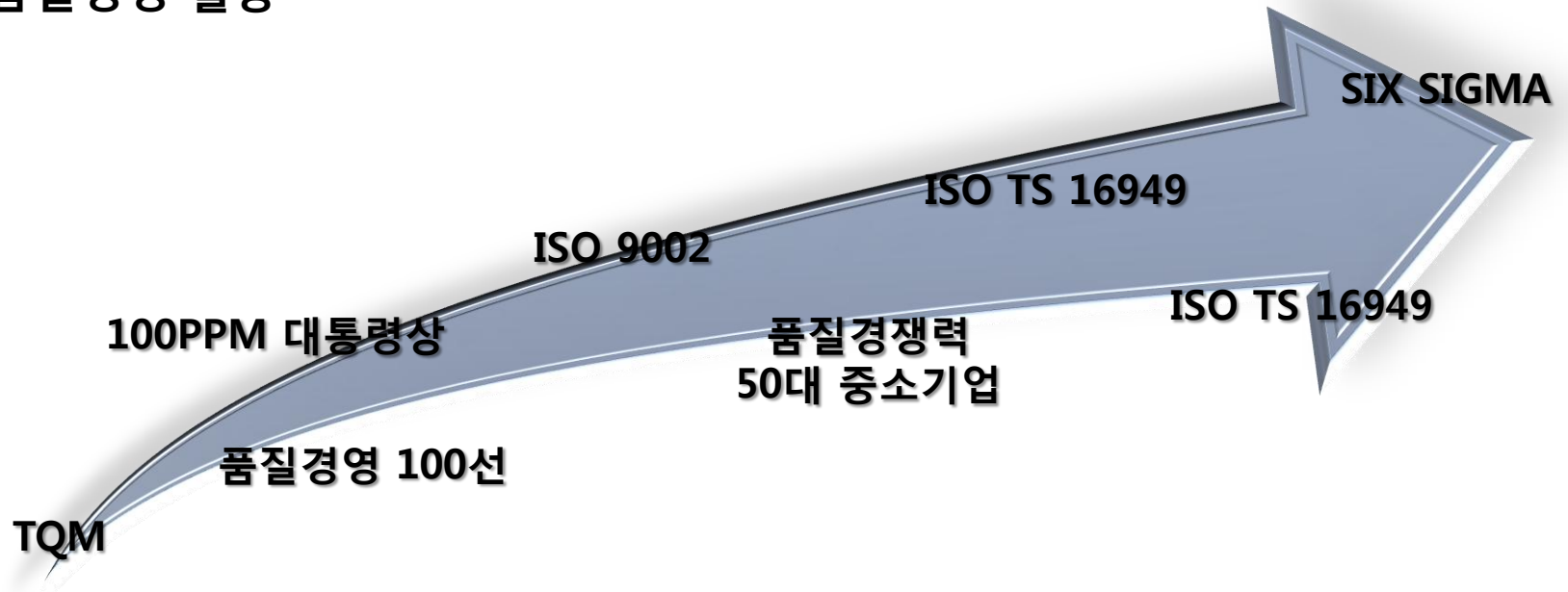
도전과
창조

정도경영

인간존중

1. 기업개요

5) 품질경영 활동



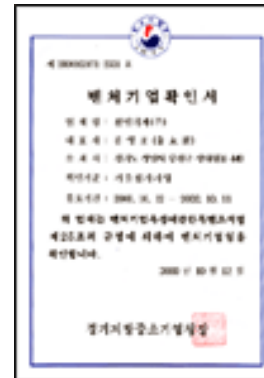
ISO TS 16949 인증서



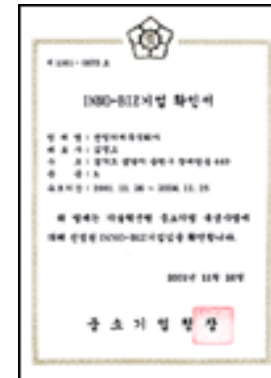
품질인증서



벤처기업확인서



INNO-BIZ 기업확인서



1. 기업개요

6) 사업영역

Domain	정 의	세부 영역
Fastening System	Worldwide Fastener engineering leader	
정밀성형부품	정밀성형부품의 선도기술 확보로 고객 충성도 제고 및 고객감동 실현	
신사업 / Ass'y	부가가치 높은 ASS'Y 사업 발굴 및 신사업 진출을 통해 미래 성장동력을 확보한다	
중국공장	차별화된 기술력과 인화로 고객에게 Total Solution을 제공한다	

1. 기업개요

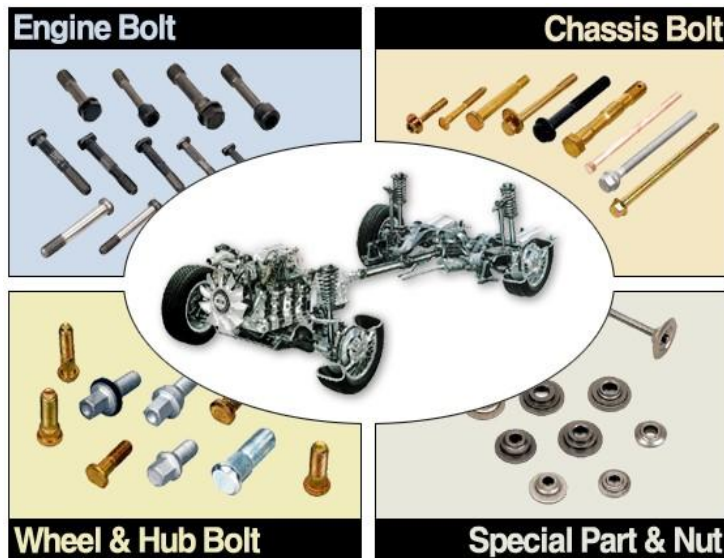
6) 사업영역

Domain	정 의	중장기 목표
Fastening System	Worldwide Fastener engineering leader	 4,000억원 2,740억원 1,760억원 1,193억원 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 신사업 정밀성형 Fastening
정밀성형부품	정밀성형부품의 선도기술 확보로 고객 충성도 제고 및 고객감동 실현	
신사업 / Ass'y	부가가치 높은 ASS'Y 사업 발굴 및 신사업 진출을 통해 미래 성장동력을 확보한다	
중국공장	차별화된 기술력과 인화로 고객에게 Total Solution을 제공한다	

1. 기업개요

7) 제품소개

- 일반적으로 자동차 한대에 약 20,000여개의 볼트&너트가 사용됨
- 소형 승용차에서부터 초대형 Truck용 Engine, Axle, Transmission, Wheel, Chassis 관련 Bolt&Nut 및 보완부품 등을 생산
- 내수시장의 일부를 제외하면 대부분이 국내 자동차 3사의 주문생산체계를 가지고 있음



주 생산품목	1) Bolt & Nut 2) Cold Forging Parts
주납품처	1) 현대자동차 2) 기아자동차 3) GM대우자동차
부품구성비	제조용 : 92.8% 보수용 : 0% 수출용 : 7.2%

III. Company Profile

1. 기업개요

2. 산업동향분석

1) 부품소재동향

2) 파스너 산업동향

3) 자동차 산업동향

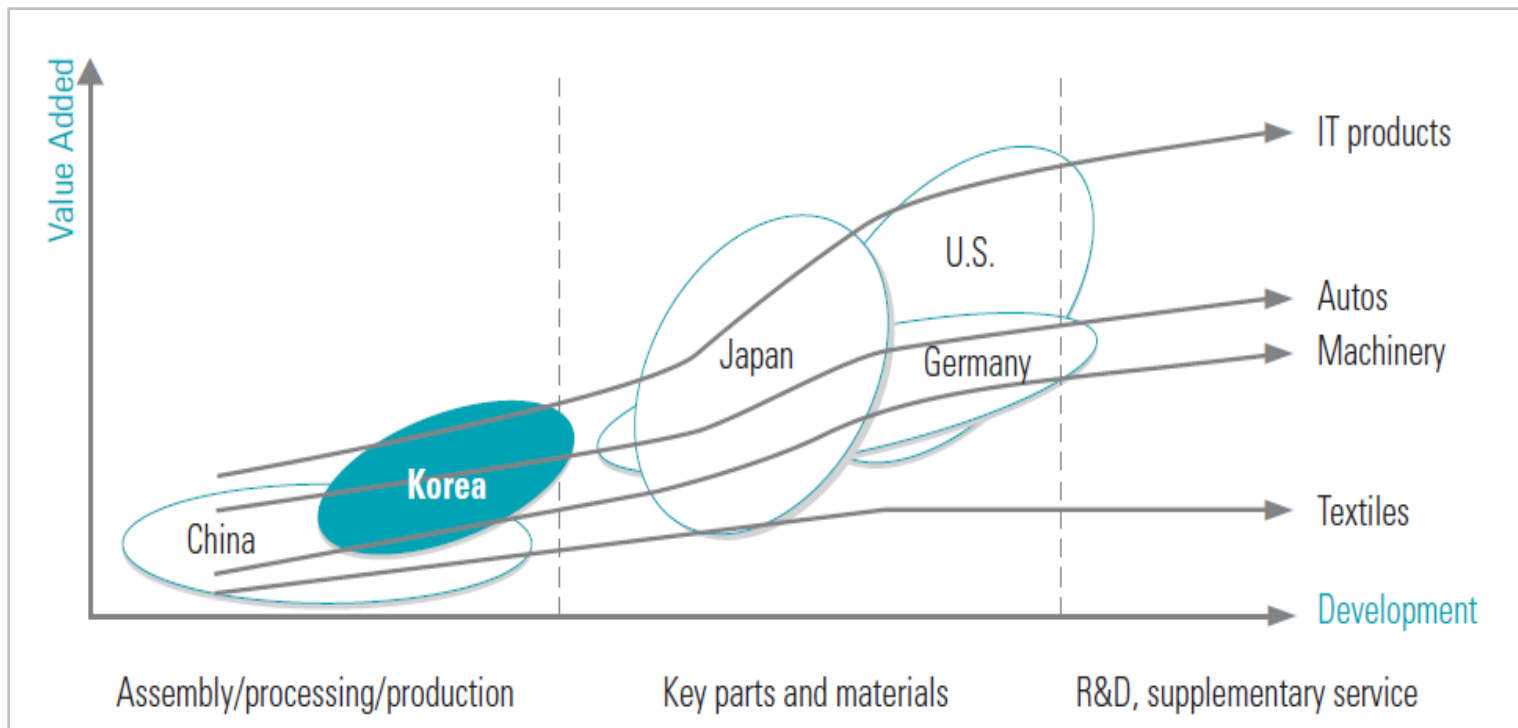
3. 경영성과분석



2. 산업동향분석

1) 부품소재동향

- 미국, 일본, 독일 등의 선진국에서는 1980년대에 완제품 산업구조에서 핵심 부품 및 소재에 기반한 산업으로 관심이 이동하였음
- 일본에서는 부품 및 소재산업이 전체 제조분야에 있어서 3분의 1이상을 차지하고 있음
- 현재 한국은 **‘조립/처리/생산’ 단계에서 ‘핵심부품 및 소재’의 단계로 진입 중**에 있음



Source: Invest Korea, Korea's Parts and Materials Industry , 2008.10.

2. 산업동향분석

2) 파스너 산업동향 - 자동차용 볼트&너트 중심으로

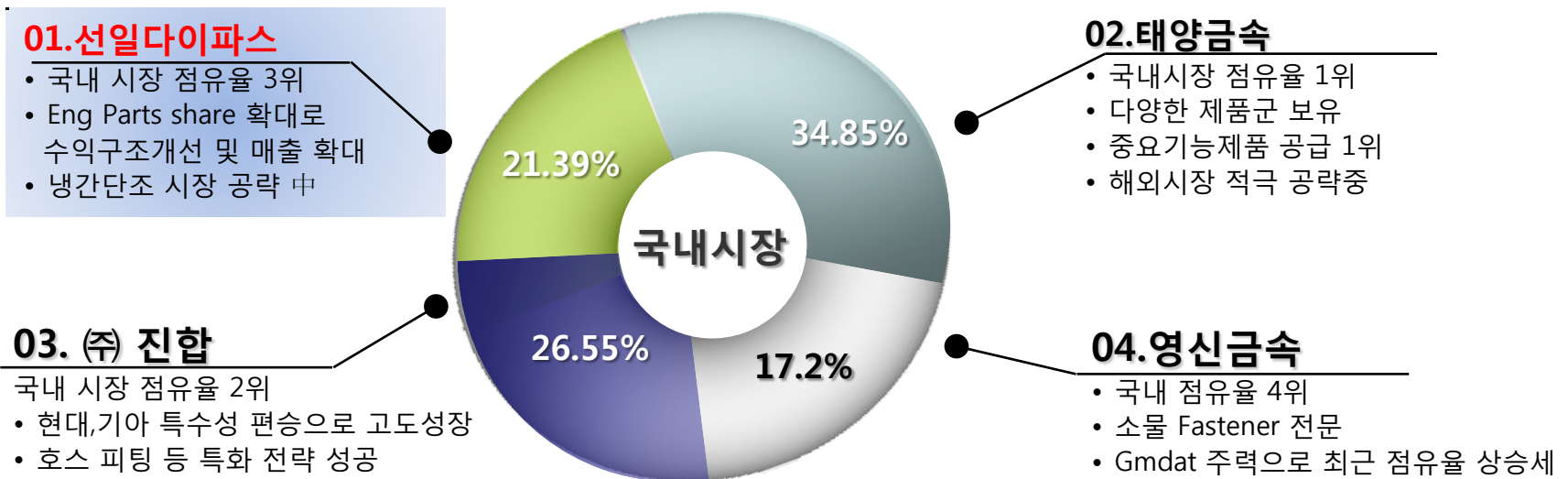
① 파스너(Fastener) 산업이란?

- ▶ 파스너 산업이란 각종 기계, 기구, 구조물의 부품 또는 부속품을 체결·접합하는 요소를 총칭
- ▶ 볼트 및 너트는 각종 기계/기구/구조물을 조립 체결하는 기초요소로서 거의 모든 공산품/구조물/기계에 사용되는 등 그 사용범위가 광범위하므로 파스너산업의 연관산업 또한 매우 광범위함

② 자동차 조립용 볼트·너트 시장전망

- ▶ 자동차용 볼트너트산업은 70~90년 팽창기를 거쳐 90년 후반 자동차산업의 발달과 더불어 현재 성숙기에 진입 2008년 고유가 및 환율파동, 원재료 파동으로 전방산업인 자동차시장이 불황을 맞이하면서 자동차용 볼트너트산업도 어려움에 봉착

③ 현재 자동차 조립용 볼트·너트 시장은 선일을 포함한 4대 메이저가 시장점유율 분점



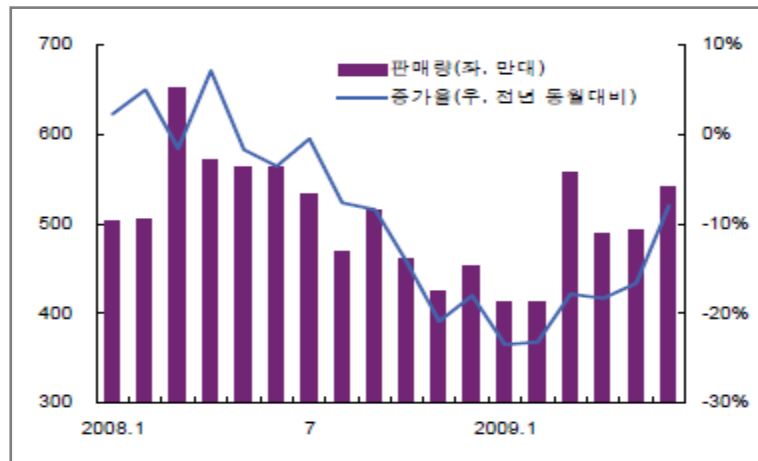
2. 산업동향분석

3) 자동차 산업동향 – 국내 및 세계판매 현황

- 자동차용 볼트&너트 제조업체의 경우 **자동차산업의 경기흐름에 따라 실적이 민감하게 반응**

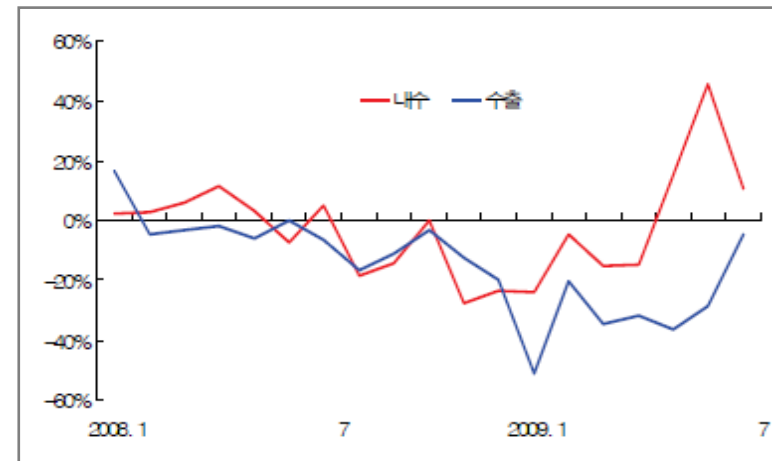
2008년 하반기 세계경제 불황으로 인한 수요감소로 세계시장 판매는 부진했으나 정부의 업계지원 (노후차 세금감면, 개별소비세 인하 등)과 해외 경쟁업체 부진으로 2009년 2분기부터 회복세

세계 판매 추이



주 : Light Vehicle 기준
자료 : J.D Power

국내업체 판매 추이



주 : 전년 동월대비 증가율
자료 : 한국자동차공업협회

2. 산업동향분석

3) 자동차 산업동향 - 향후 전망

- 자동차시장은 지난해 하반기부터 점차 회복하고 있으나 아직 확실한 회복세로 보기는 어려움
 - 국내외 경기회복과 각국(유럽, 미국, 중국 등)의 신차구입 지원정책, 자동차업계의 구조조정 등으로 위기에서 벗어나고 있는 추세이나 위기여파, 경기회복여부의 불투명 등 회복에 대한 확신이 부족함
- 특히 유례없는 위기는 **자동차산업 규범의 구조 변화를 가속화**시키고 있음
 - 신흥시장 비중이 50%를 넘어서면서 **자동차시장의 판도가 선진권에서 신흥권으로 이전**
 - 하이브리드차 양산 경쟁이 치열하게 전개되고, 전기차의 상용화가 추진

지역별 판매 비중 추이 및 전망



국가별 자동차 판매 순위

순위	2003년	2010년
1	미국	중국
2	일본	미국
3	중국	일본
4	독일	브라질
5	영국	독일
6	이탈리아	프랑스
7	프랑스	이탈리아
8	스페인	인도
9	캐나다	영국
10	브라질	러시아

자료 : 글로벌 인사이트

III. Company Profile

1. 기업개요

2. 산업동향분석

3. 경영성과분석

1) 경영성과 수준 진단 결과

2) 재무제표 분석

3) 안정성 지표 분석

4) 수익성 지표 분석

5) 활동성 지표 분석



1. 경영성과분석

1) 경영성과 수준 진단 결과

- 안정성은 업종평균보다 양호한 수준으로 전반적으로 단기채무상환능력이 양호함
- 수익성은 순금융비용대비매출액이 양호하나 매출액대비이익률은 다소 낮은 수준을 보임
- 성장성은 자동차시장의 경기침체 여파로 인해 낮은 수준을 보임
- 생산성 및 효율성은 부가가치가 낮은 산업 특성상 다소 낮은 수준을 보임

<중소기업청 기술개발과 “평가지표” 중 경영혁신성과 계량지표>

기준 : 2009년

영역	평가요인	측정치	평가등급
안정성	자기자본비율	42%	B
	총차입금의존도	35%	C
	EBITDA이자보상배율	약 1.93배(추정치)	D
수익성	총자본경상이익율	8%	C
	순금융비용대비매출액	1%	B
성장성	매출액증가율	-6%	D
생산성	부가가치율	16%	D
효율성	운전자금회전기간	- 1.43월 미만	E

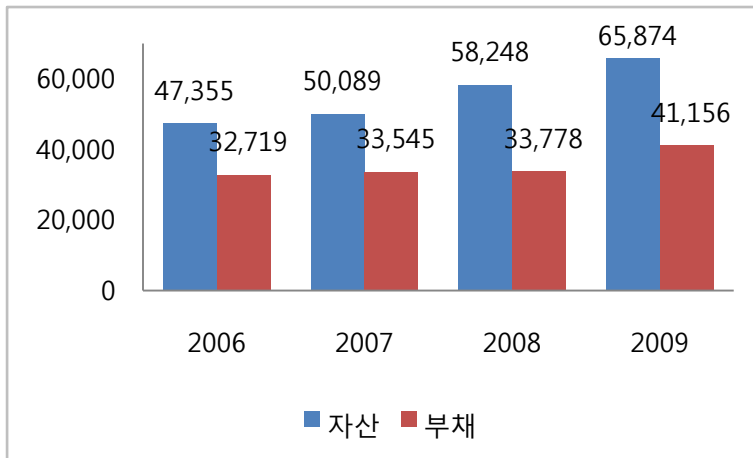
[(주)선일다이파스 경영성과]

3. 경영성과분석

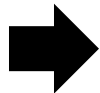
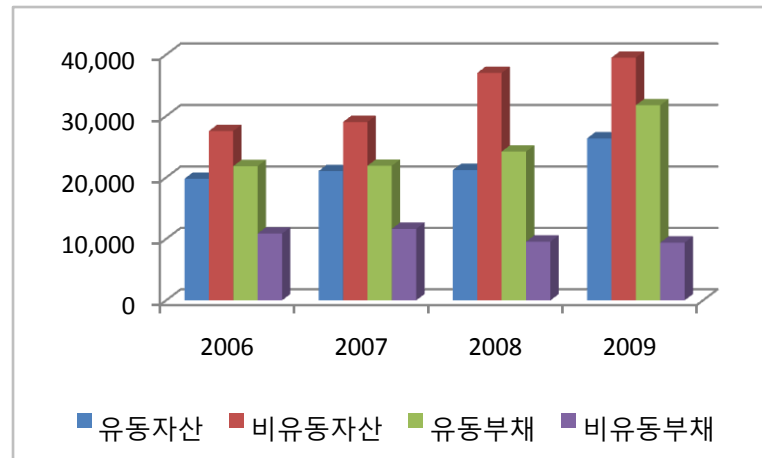
2) 재무제표 분석

- 매년 지속적으로 자산 및 부채가 증가하고 있음
- 단기 상환부채인 유동부채는 증가추세를 보이는 반면 비유동부채는 감소 추세를 보이고 있음

총자산, 총부채 추이



자산 및 자본 추이



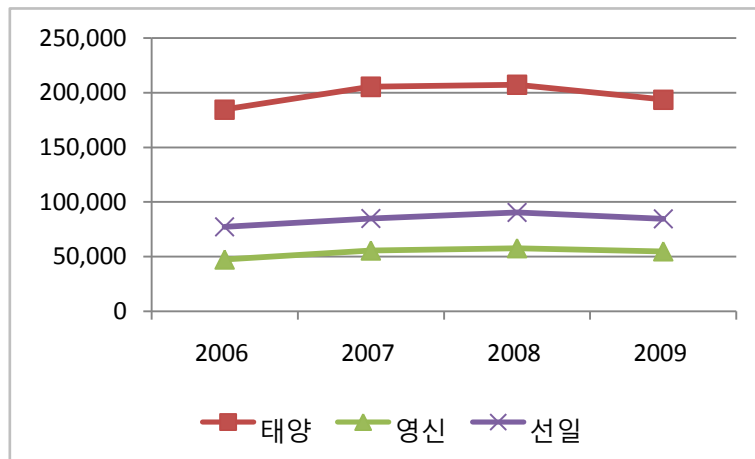
유동자산이 증가 추세를 보이고 있지만 장기상환 부채인 비유동부채가 감소하고 단기 상환부채인 유동부채가 증가추세를 보이고 있는 것은 주의를 기울일 필요가 있음

3. 경영성과분석

2) 재무제표 분석

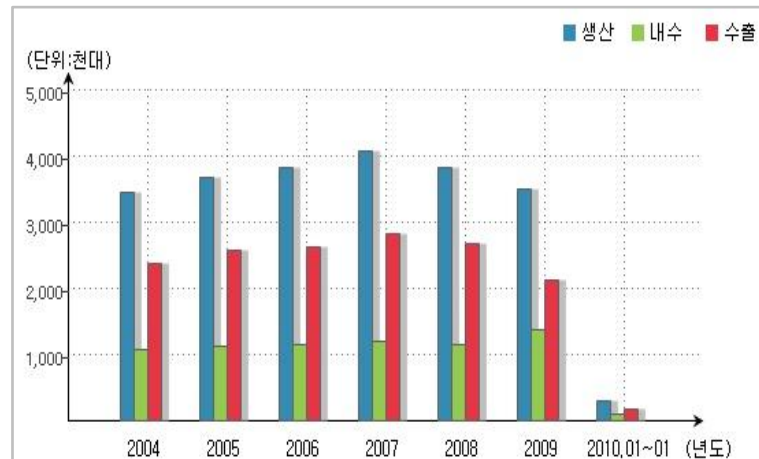
- (주)선일다이파스를 비롯한 자동차용 볼트/너트 산업의 경우 매출규모는 다르지만 매출액 추이는 비슷한 양상을 보임

매출액 추이



단위 : 백만원

자동차 수급현황



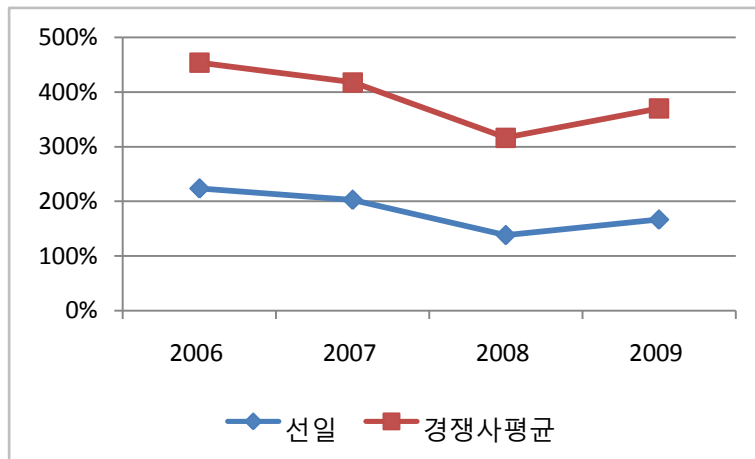
자동차용 볼트/너트 산업의 경우 동일한 고객(완성차업체)과 동일한 제품(자동차용 볼트 너트)으로 원가, 기술력, 품질에서 유사한 경쟁력을 가지고 있기 때문에 전반적인 추이가 비슷한 양상을 보이며 자동차 시장 경기에 의존적임

3. 경영성과분석

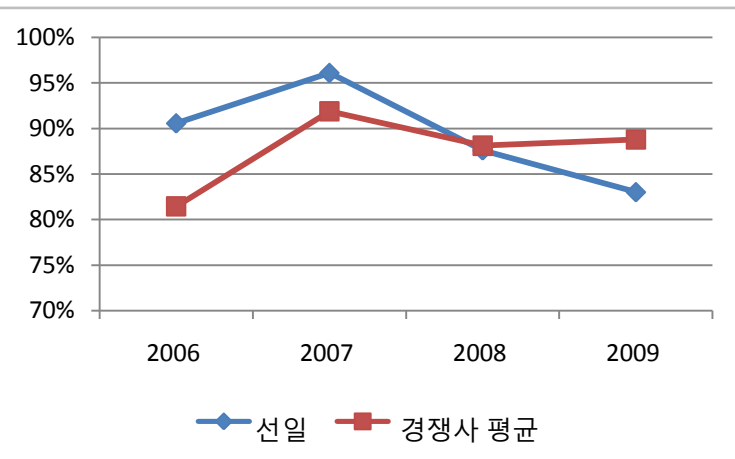
3) 안정성 지표 분석

- (주)선일다이파스의 경우 유동비율은 경쟁사 평균보다 다소 낮지만 비율 차이가 크지 않고 부채비율/자기자본비율은 경쟁사 평균보다 양호하여 **전반적으로 재무안정성이 건전함**

부채 비율



유동 비율



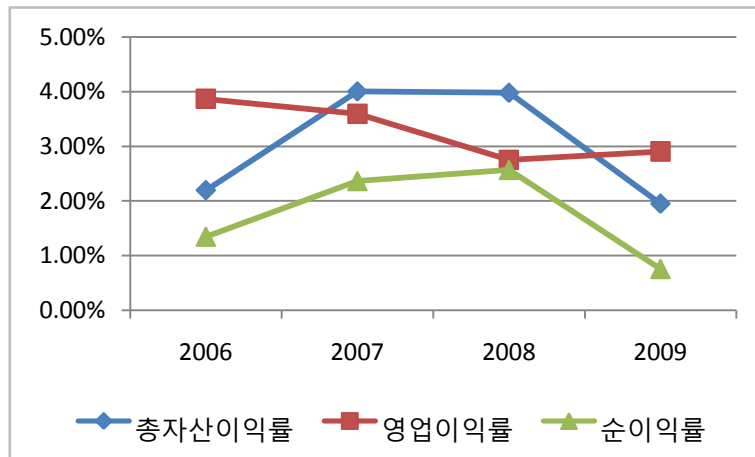
부채비율(100% 이하), 유동비율(200% 이상), 자기자본비율(50% 이상) 등이 전반적으로 표준비율보다는 낮은 비율을 유지하고 있으므로 **경기침체가 장기화 될 경우 안정성이 저하될 가능성**이 있음

3. 경영성과분석

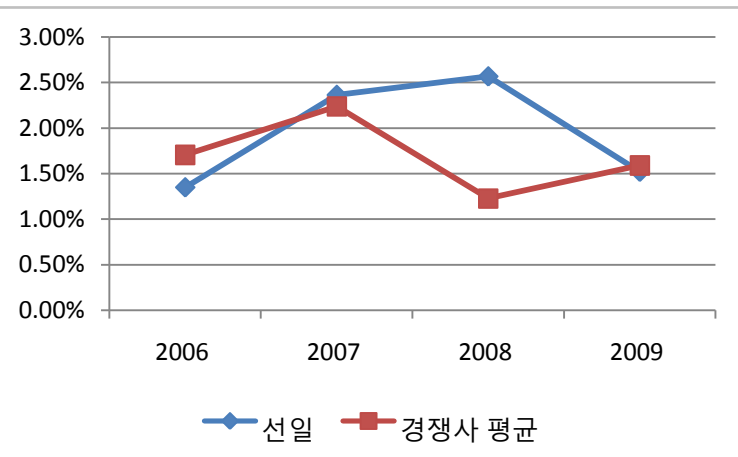
4) 수익성 지표 분석

- (주)선일다이파스의 총자산이익률 및 순이익률은 자동차 시장의 경기침체로 인해 2008년부터 감소하는 추세임. 그러나 영업이익률은 2009년 다소 증가추세를 보이고 있음

수익성 비율 변화



매출액순이익률



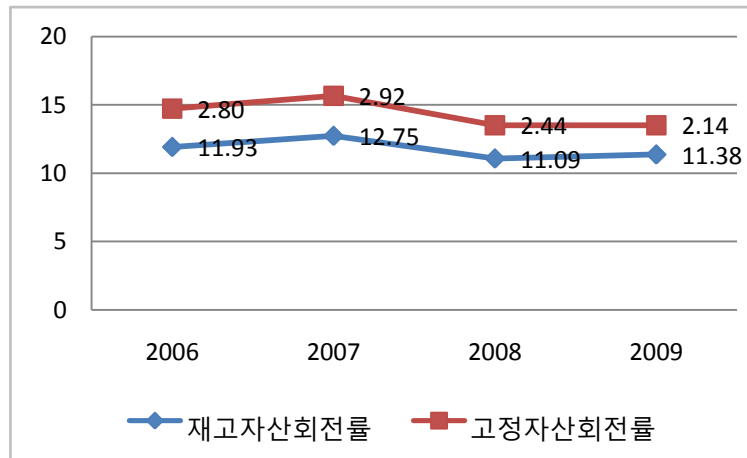
➡ 2008년 경쟁사 평균을 상회하던 총자산이익률과 순이익률이 2009년 들어 경쟁사 평균 수준으로 감소하였음. 그러나 영업이익률이 다소 증가한 것은 자동차시장의 침체에도 불구하고 경쟁업체에 비해 판매 및 관리활동을 효율적으로 수행한 것으로 볼 수 있음

3. 경영성과분석

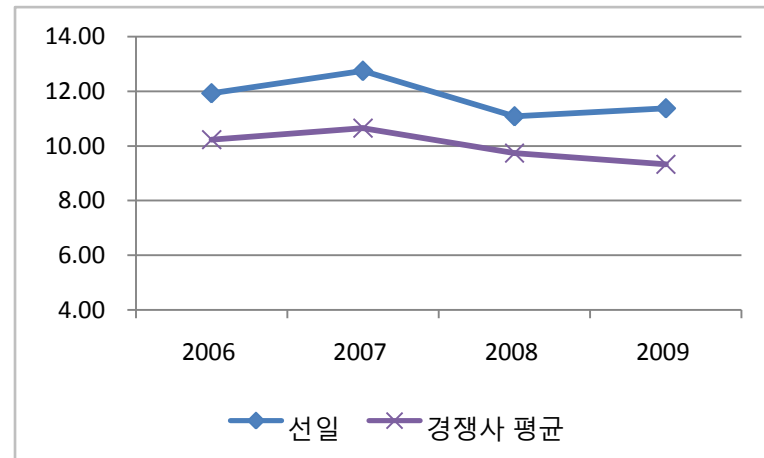
5) 활동성 지표 분석

- (주)선일다이파스의 총자산회전율은 약 평균 1.5정도 수준으로 경쟁사 평균과 비슷한 수준임
- 재고자산회전율은 경쟁사 평균에 비해 다소 높은 수준을 보이고 있음

활동성 비율



재고자산 회전률



전반적으로 활동성 지표는 경쟁사 평균과 비슷한 수준을 유지하고 있음.

이 중 재고자산회전율이 경쟁사 평균에 비해 높은 것은 재고자산을 경쟁사에 비해 비교적 효율적으로 관리하고 있는 것으로 볼 수 있음

IV. 지속성장 수준 진단 및 개선사항 제안

1. Strategy 수준 진단 결과
2. Leadership 수준 진단 결과
3. Innovation 수준 진단 결과
4. Growth Process 수준 진단 결과
5. SLIG시스템 수준 진단 결과
6. 지속성장 수준 진단 결과



IV. 지속성장 수준 진단 및 개선사항 제안

1. Strategy 수준 진단 결과

1) Strategy 수준 진단

2) Strategy 진단 결론 및 제안

2. Leadership 수준 진단 결과

3. Innovation 수준 진단 결과

4. Growth Process 수준 진단 결과

5. SLIG System 수준 진단 결과

6. 지속성장 수준 진단 결과



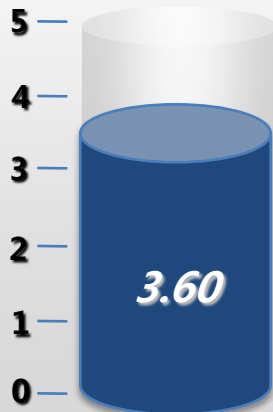
1. Strategy 수준 진단 결과

1) Strategy 수준 진단

- 전략수준 진단 의미는 전략적 근본(사명, 가치, 비전)인식과 경쟁세력분석을 통한 시장 상황 확인 여부, 그리고 전략을 실행하는 능력을 진단하기 위함

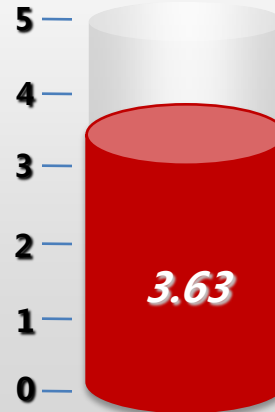
전략적 근본

사명, 가치, 비전을
의미하는 기업의 뿌리



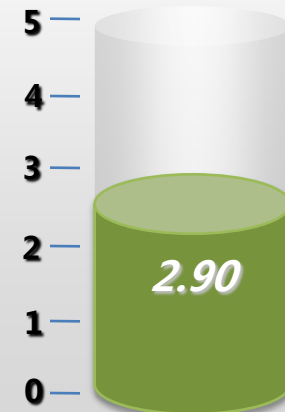
전략적 다이내믹스

경쟁방식에 따라
변화하는 시장상황



전략 실행력

전략을 훌륭히 수행
할 수 있는 능력

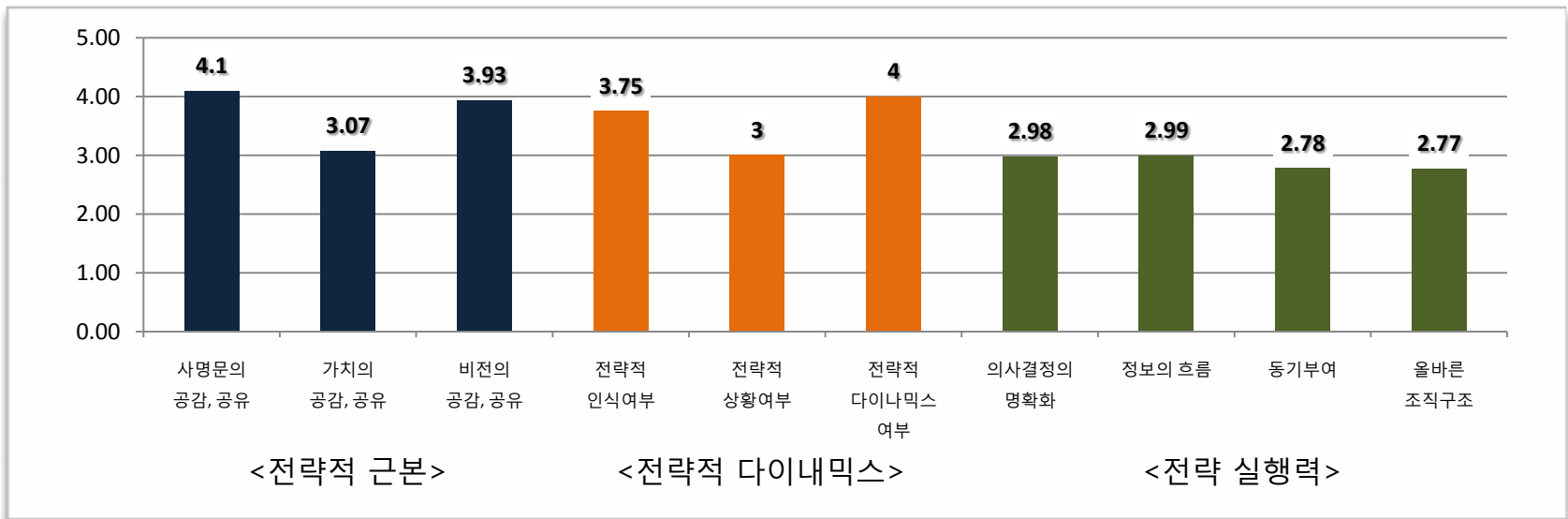


[㈜선일다이파스 전략수준 설문분석 결과]

1. Strategy 수준 진단 결과

1) Strategy 수준 진단 : 세부 설문 문항 결과

- 전략적 근본 및 전략적 다이내믹스 수준은 평균 3.5 이상의 높은 수준을 보임
- 전략 실행력의 경우 의사결정의 명확화, 정보의 흐름, 동기부여, 올바른 조직구조 등 전체적으로 평균 3.0 미만의 낮은 수준을 보임

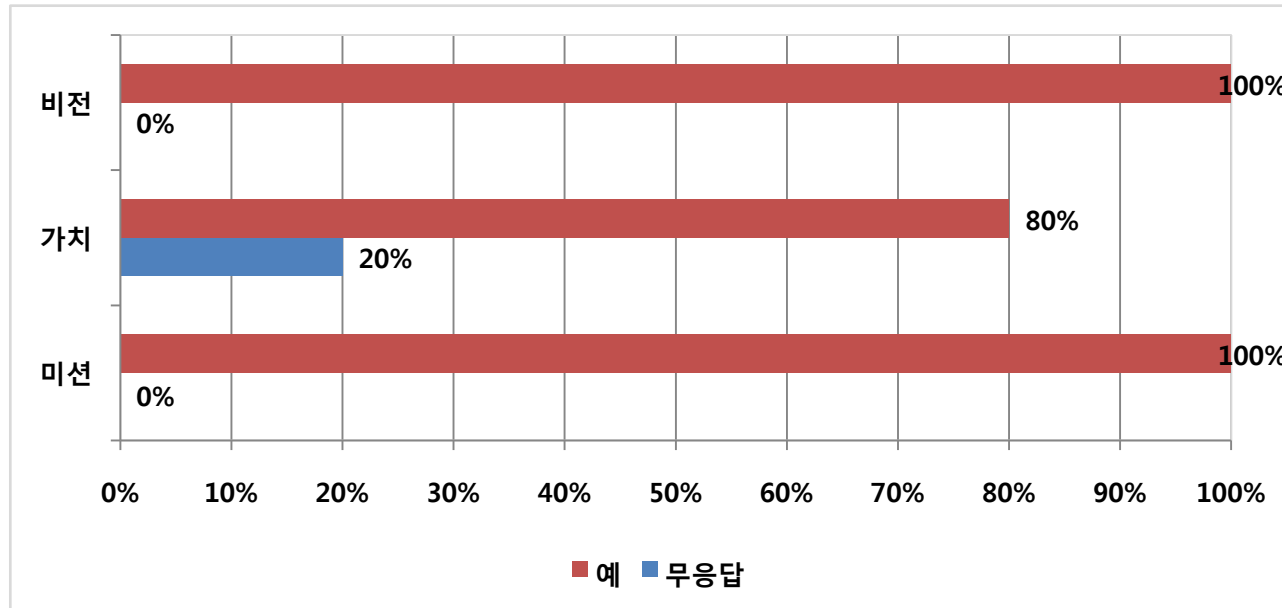


- 기업의 사명 및 비전이 비해 상대적으로 가치(정도경영, 고객감격, 도전과 창조, 인간 존중)의 공유 수준이 낮은 수준을 보여 가치에 대한 전사적인 공유 노력이 필요함
- 상대적으로 낮은 수준을 보이고 있는 전략 실행력을 강화하기 위한 노력이 요구됨

1. Strategy 수준 진단 결과

1) Strategy 수준 진단

- 전략적 근본 설문 중 “예/아니오” 문항결과는 다음과 같음



[(주) 선일다이파스 전략적 근본 예/아니오 문항 분석 결과]

리더, 임원 및 사원 을 포함하여 조직구성원 전반적으로 비전과 미션에 대해서 존재한다고
➡ 대답하였으며 정답률 또한 80%이상이 비교적 정확하게 서술하였음
다만, 기업이 추구하는 핵심 가치에 대해서 20%가 없다고 응답하였음

1. Strategy 수준 진단 결과

1) Strategy 수준 진단

- 전략적 다이내믹스 설문 중 **주관식 문항 결과**는 다음과 같음

경쟁세력 분석방법

- a. 분기별 시장동향 모니터링
- b. 고객 담당자를 통한 담당자를 통한 분석
- c. 인터넷과 같은 언론보도 활용

전략적 다이내믹스

- a. MBS(Manufacturing Balance Scoring)를 바탕으로 월/분기별 경영실적 분석 결과를 통한 전략 효율성 및 목표도달 가능성을 측정
- b. 영업/생산 현장을 Block화하여 단기적인 경영목표를 관리하고, 품질과 기술력으로 경영 전략의 흐름에 대처하고자 함

1. Strategy 수준 진단 결과

2) Strategy 수준 진단 결론 및 제안

전략 수준 진단 결론

- 전략적 근본
CEO와 임원급의 전략적 근본에 대한 이해도가 상당히 높음
- 전략적 다이내믹스
다이내믹스에 대한 이해도가 다소 낮지만, 자사의 경쟁방식을 정확하게 인지하고 있음
- 전략 실행력
설문내용 중 "동기부여"관련 문항 점수가 낮게 측정되어 전반적인 실행력 점수가 낮아짐.
이는 조직의 전략 전파에 있어서 다소 강압적인 자세나 경직된 조직 문화에 의한 영향으로 판단됨

전략 수준 진단 제안

- 전략적 근본 중 가치의 공유 및 전략 실행력 강화방안
 - 아침 조회 시간마다 가치에 대하여 설명하고, 회사의 가치를 위해서 조직원들이 할 수 있는 행동에 대해 토론을 유도하거나, 동시대의 리더들에 대해서 역할모델을 찾고 그의 가치관에 대해서 설명해보도록 하는 시간을 가짐. (장기적 안목에서의 교육 프로그램 운영)
 - 기업 가치의 공유 노력을 통해 조직 구성원의 동기부여가 함께 이루어질 것으로 판단됨.
구성원의 자발적인 마음이야말로 전략 실행력을 위한 가장 큰 동력이기 때문임

IV. 지속성장 수준 진단 및 개선사항 제안

1. Strategy 수준 진단 결과
2. Leadership 수준 진단 결과
 - 1) Leadership 수준 진단
 - 2) Leadership 진단 결론 및 제안
3. Innovation 수준 진단 결과
4. Growth Process 수준 진단 결과
5. SLIG시스템 수준 진단 결과
6. 지속성장 수준 진단 결과



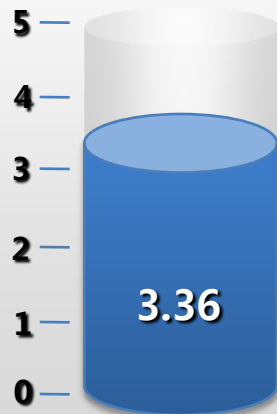
2. Leadership 수준 진단 결과

1) Leadership 수준 진단

- 리더가 공통적으로 갖춰야 할 기본기(리더십 코드)를 살펴보고, 리더들이 가진 독특한 역량(리더십 브랜드)을 진단함

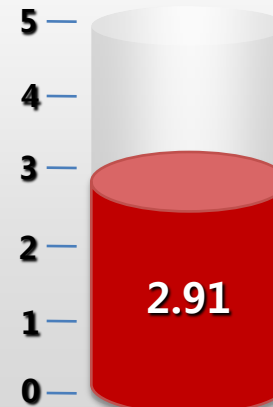
리더십 코드

리더들이 갖춰야 할 리더십의 기본기



리더십 브랜드

어떤 기업의 리더들이 가지고 있는 대표적인 특성이나 명성

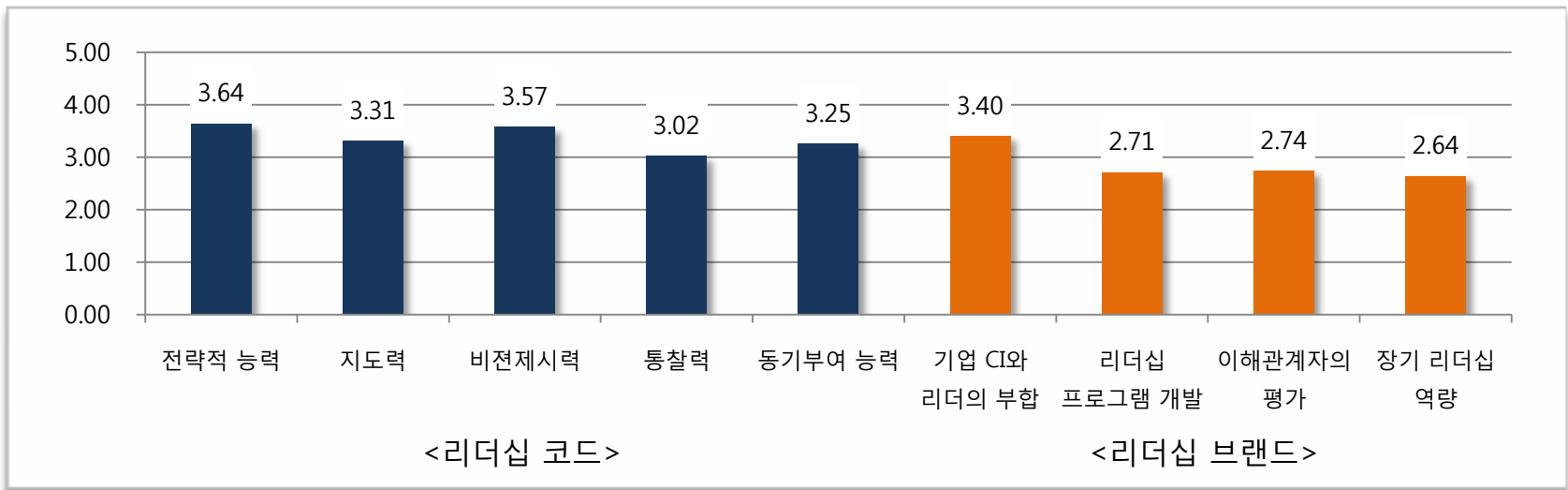


[(주)선일다이파스 리더십 수준 설문분석 결과]

2. Leadership 수준 진단 결과

1) Leadership 수준 진단 : 세부 설문 문항 결과

- 전반적으로 리더들이 갖추어야 할 기본적인 자질인 **리더십 코드가 평균 3.3으로 높은 수준임**
- 기업이 가지고 있는 대표적인 특성이나 명성을 의미하는 리더십 브랜드의 경우 리더십 프로그램 개발 및 장기리더십 역량, 이해관계자와의 평가 측면에서 다소 낮은 수준을 보임



➡ 리더들의 탄탄한 리더십 기본기(리더십 코드)를 기반으로 리더십 프로그램 개발, 이해관계자와의 소통, 장기 리더십 역량을 강화를 통해 체계적으로 리더십 브랜드를 구축하기 위한 방안이 요구됨

2. Leadership 수준 진단 결과

2) Leadership 수준 진단 결론 및 제안

리더십 수준 진단 결론

- 리더십 코드
리더들의 기본기가 양호한 수준이며, 이는 강력한 리더십 브랜드 구축 시 긍정적 요소가 됨
- 리더십 브랜드
CEO의 철학과 기업 CI의 부합여부가 양호한 수준으로 보임. 따라서 CEO를 중심으로 리더들을 통해서 기업의 리더십 브랜드를 외부로 확산하기 위한 노력이 필요한 것으로 보임. 이는 전략진단결과에 따른 기업의 가치와 전략 실행력 강화 방안과 연계할 필요가 있음

리더십 수준 진단 제안

- 리더십 브랜드 구축 방안
 - 1) 리더십 브랜드의 확산 : “고객에게 자사가 어떻게 인식되고 있는지?” 에 대한 모니터링 유지
 - 고객과 잠재고객, 조직 구성원들에 대한 지속적인 기업활동 공유 및 기업 가치 전파
(기업 가치를 위한 업무 시 원칙 수립 및 사례 수집 및 공유)
 - 2) 장기적인 안목으로 잠재적 리더들을 양성할 수 있는 리더십 교육 프로그램 운영
(멘토, 코칭 등과 같은 제도 도입)

IV. 지속성장 수준 진단 및 개선사항 제안

1. Strategy 수준 진단 결과
2. Leadership 수준 진단 결과
- 3. Innovation 수준 진단 결과**
 - 1) Innovation 수준 진단
 - 2) Innovation 진단 결론 및 제안
4. Growth Process 수준 진단 결과
5. SLIG시스템 수준 진단 결과
6. 지속성장 수준 진단 결과



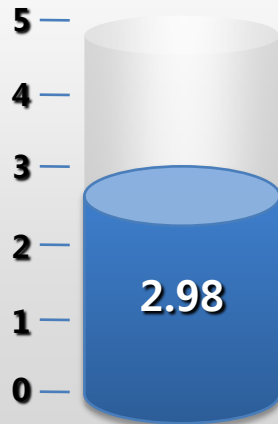
3. Innovation 수준 진단 결과

1) Innovation 수준 진단

- 기업의 지속 성장에 필수 요건인 혁신을 진단하기 위해 조직 문화와 개방형 혁신 수준을 진단하기 위함

혁신조직문화

혁신적이고 개방적인 분위기의
조직문화



개방형 혁신

전통적 기업의 경계를 없애고 조직
내·외부로 자유롭게 활동하는 것

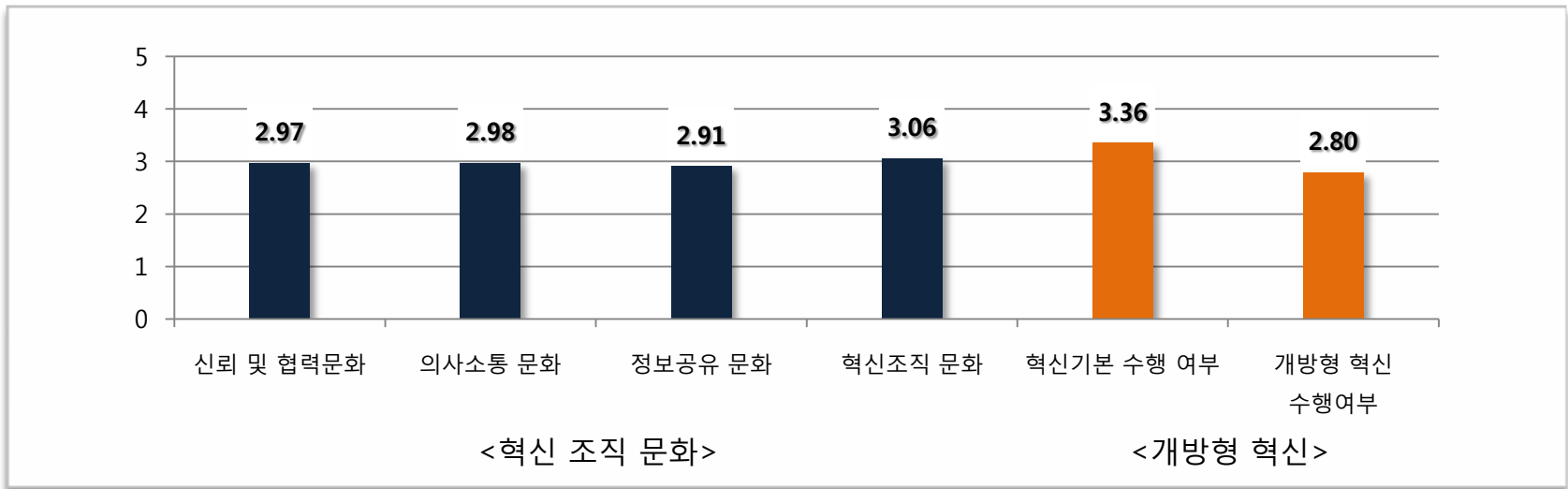


[(주)선일다이파스 혁신 수준 설문분석 결과]

3. Innovation 수준 진단 결과

1) Innovation 수준 진단 : 세부 설문 문항 결과

- 혁신 조직 문화의 경우 정보공유문화, 의사소통문화, 신뢰 및 협력 문화에서 3.0 미만의 지수를 보임
- 개방형 혁신의 경우 혁신기본 수행여부는 3.36의 높은 지수를 보였으나 개방형 혁신 수행여부는 2.80으로 상대적으로 낮은 지수를 보임



CEO를 중심으로 하는 임원진과 직원들 사이의 커뮤니케이션 활성화 노력이 필요



- 팀원 및 부서간 친밀감을 조성하여 자유로운 대화와 의견 개진이 가능하도록 함
- 전사적으로 조직문화 목표를 수립하고 이를 공유

3. Innovation 수준 진단 결과

1) Innovation 수준 진단

- 혁신조직문화 설문 중 주관식 문항 결과는 다음과 같음(24명 응답)

긍정적 답변

- a. 자율과 신뢰바탕의 문화
- b. 수평적, 유기적인 협조체제
- c. 변화에 대한 공감대 형성
- d. 위기시에 적극적인 협력
- e. 개선을 위한 다양한 시도

부정적 답변

- a. 부서간 이기주의 팽배
- b. 권위적인 분위기
- c. 부하직원에 대한 상사의
관심도가 미흡
- d. 경직되고 강압적인 문화
- e. 다양한 시도 대비 낮은 효과

[(주)선일다이파스 혁신조직문화 주관식 문항 분석 결과]

3. Innovation 수준 진단 결과

2) Innovation 진단 결론 및 제안

혁신 수준 진단 결론

▪ 혁신조직문화

(주)선일다이파스는 전통적인 제조업 문화 특성을 나타내고 있으며, 상대적으로 낮은 점수와 일부 부정적 의견 발생은 보다 유연한 조직문화를 위한 하나의 과정이라고 판단됨

▪ 개방형 혁신

중소기업의 기술적 한계로 인해 전문기업과 컨소시엄 및 파트너십을 중요시함. 그리고 산-산, 산-학 협력으로 기술협력을 하는 경우도 있음. 하지만 중소 제조기업 특성 상 외부와 교류가 쉽지 않은 경향이 있음

혁신 수준 진단 제안

▪ 혁신조직문화 정착 방안

보다 친밀한 조직 문화 조성을 위한 임원 및 관리자들의 참여와 지원이 필요함

- 1) 정기적인 이벤트성 팀별 활동 지원을 통한 조직 구성원간 친밀감 조성
- 2) (주)선일다이파스 본사 및 공장 내부에 편안한 의사소통이 가능하도록 공간 확보
- 3) 갈등 상황의 적극적 해소 노력 및 팀간 의사소통 장애물 제거 노력

또한, **대기업의 연구소 및 국내 경영대학원과의 정기적인 정보교류 강화 등 상생 네트워크 구축 방안을 수립할 필요**가 있음

IV. 지속성장 수준 진단 및 개선사항 제안

1. Strategy 수준 진단 결과
2. Leadership 수준 진단 결과
3. Innovation 수준 진단 결과
4. **Growth Process 수준 진단 결과**
 - 1) Growth Process 수준 진단
 - 2) Growth Process 진단 결론 및 제안
5. SLIG시스템 수준 진단 결과
6. 지속성장 수준 진단 결과



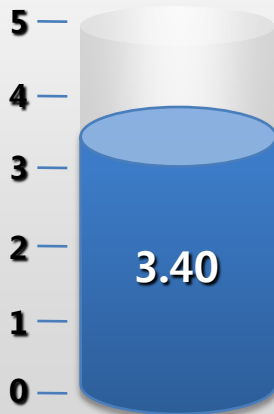
4. Growth Process 수준 진단

1) Growth Process 수준 진단

- 성장 프로세스 수준 진단 의미는 현재 주력산업의 활용과 신 성장 사업 창출역량을 진단하기 위함

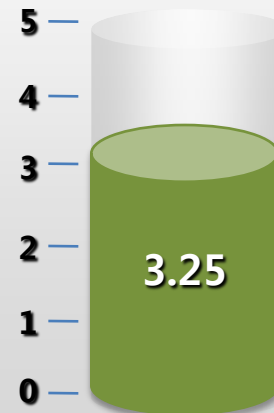
현 핵심역량

현 성장동력 개선 및 단기성과를 높이는데 집중하는 프로세스



신 성장동력

단기성과가 아닌 중장기적인 성과를 높이는데 집중하는 자율적 프로세스

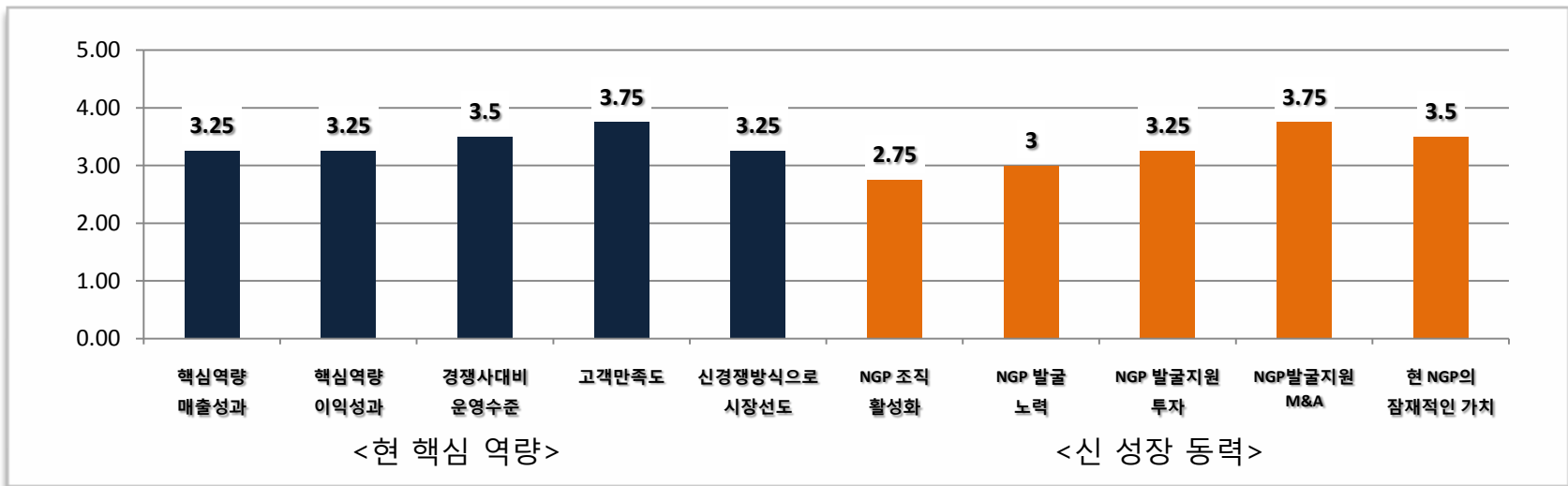


[㈜선일다이파스 성장 프로세스 수준 설문분석 결과]

4. Growth Process 수준 진단

1) Growth Process 수준 진단 : 세부 설문 문항 결과

- 현 핵심 역량의 경우 전반적으로 3.2 이상의 높은 수준을 보임
- 신 성장 동력의 경우 전반적으로 3.0 이상의 높은 수준을 보이고 있으나 NGP 조직 활성화 지표만 상대적으로 낮은 수준을 보임



전반적으로 성장 프로세스 수준이 높은 것으로 보이지만 현 성장 동력 대비 신 성장 동력 수준이 다소 낮은 수준을 보이고 있음. 특히, NGP 조직 활성화가 낮은 수준을 보이고 있으므로 **신 성장 동력 창출을 위한 전담 조직을 활성화시키기 위한 노력이 필요함**

4. Growth Process 수준 진단

2) Growth Process 진단 결론 및 제안

성장 수준 진단 결론

- **현 핵심역량 프로세스**

(주)선일다이파스의 현 핵심역량은 열처리 기술력이며, 이러한 기술력은 과거 다수의 실패 경험을 통한 노하우를 통해 축적됨

- **신 성장동력 프로세스**

정밀성형 분야와 A'ssy 분야 등으로의 신 성장 발굴노력이 이루어지고 있음. 이를 위해 현재 연구개발과 시장동향 파악을 지속적으로 하고 있는 것으로 보임. 그러나 진입장벽이 높고, 불확실성이 높은 만큼 철저한 분석과 돌발상황에 대응 가능한 유연성이 필요한 시점으로 보임

성장 수준 진단 제안

- **신 성장동력 발굴 방안**

LG파워콤의 창의적인 아이디어의 효과적인 발굴과 직원들의 자발적 혁신과제를 수행하기 위한 '아이그룹(i-Group)' 활동을 벤치마킹하여 **직원들 누구나 직급에 관계없이 형식에 얽매이지 않고 각자의 업무현장에서 느낀 생각들을 토대로 신 사업-신 상품 아이디어 및 사업 개선 사항들을 자유롭게 제안할 수 있는 제도적인 장치가 필요함**

IV. 지속성장 수준 진단 및 개선사항 제안

1. Strategy 수준 진단 결과
2. Leadership 수준 진단 결과
3. Innovation 수준 진단 결과
4. Growth Process 수준 진단 결과
- 5. SLIG시스템 수준 진단 결과**
 - 1) SLIG시스템 수준 진단
 - 2) SLIG시스템 진단 결론 및 제안
6. 지속성장 수준 진단 결과 종합



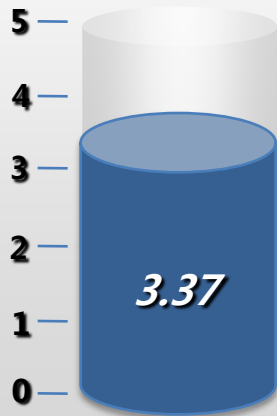
5. SLIG시스템 수준 진단 결과

1) SLIG시스템 수준 진단

- SLIG시스템 수준 진단 의미는 기업의 전략, 리더십, 혁신, 성장을 시스템화를 통해 효율적으로 지원하는지를 진단하기 위함

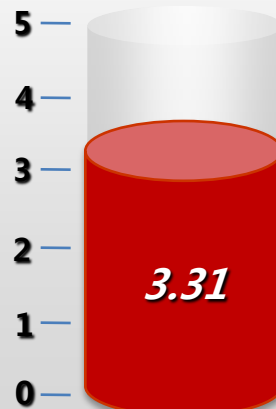
경영시스템

조직을 정렬하고 통제하는데 사용되는 프로세스



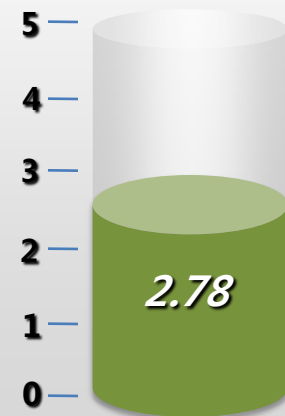
고객중심프로세스

고객 중심으로 업무 활동을 수행하고 있는지 나타내는 프로세스



정보화

정보시스템을 통해 효율적으로 운영되는 것을 의미함

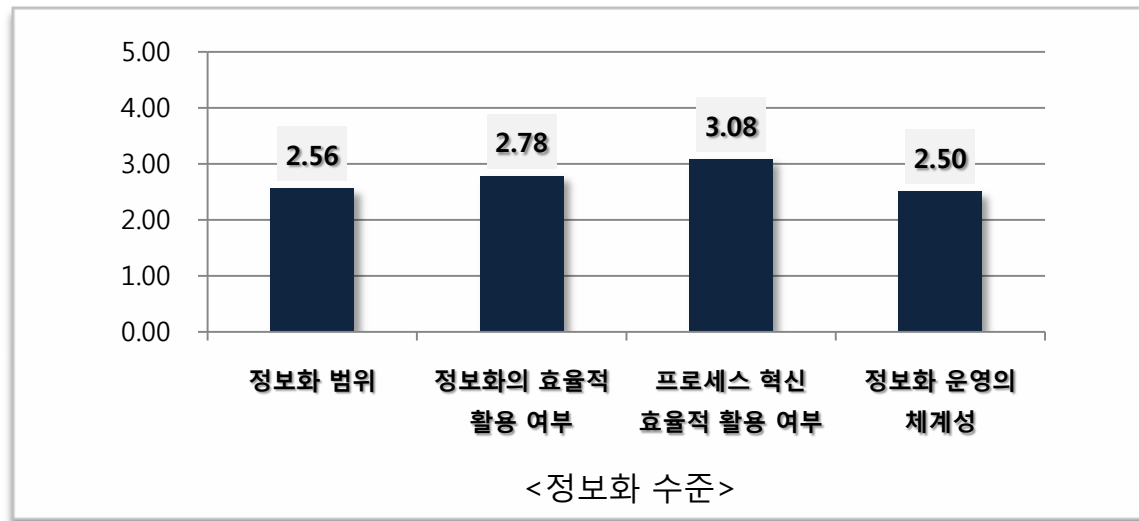


[(주)선일다이파스 SLIG시스템 수준 설문분석 결과]

5. SLIG시스템 수준 진단 결과

1) SLIG시스템 수준 진단 : 세부 설문 문항 결과

- 경영시스템 및 고객중심프로세스의 경우 3.3 이상의 높은 수준을 보임
- 정보화의 경우 정보화 운영의 체계성 및 정보화 범위 정보화의 효율적 활용 측면에서 3.0 미만의 낮은 수준을 보임



현재 ERP를 사용 중이지만 산업 특성상 수기를 병행하고 있으며 범위와 활용도가 떨어지는 문제점을 가지고 있는 것으로 보임

➡ - 장기적인 관점에서 통합적인 정보화 시스템 구축은 반드시 필요한 부분이기 때문에

대기업과의 컨소시엄 구성을 통해 협업이 필요한 분야에 대한 정보화 수준을 개선해야 함

5. SLIG시스템 수준 진단 결과

2) SLIG시스템 결론 및 제안

SLIG시스템 수준 진단 결론

- 경영시스템

(주)선일다이파스의 경영시스템 수준은 전반적으로 양호한 것으로 판단됨. 운영 및 전략 계획을 바탕으로 BSC를 제조업에 맞게 구성한 MBS(Manufacturing Balance Scoring)를 사용하고 있음

- 고객중심프로세스

(주)선일다이파스의 주 고객은 현대, 기아와 같은 대기업으로 고객이 원하는 수준의 품질과 사후관리를 적절히 제공하고 수시로 모니터링을 하고 있는 것으로 보여짐

- 정보화

ERP를 2006년부터 도입해 회계, 생산관리 등 통합적인 관리를 하고 있지만 **높은 유지 보수 비용 및 비용대비 효과의 불확실성으로 이를 개선하는데 어려움**이 있으며 산업 특성상 예외로직이 많아 **정보화 시스템의 활용도가 다소 낮은 것으로 판단됨**

SLIG시스템 수준 진단 제안

- 시스템 구축 방안

우선순위를 통해 통합이 필요한 부분에 대한 점진적 개선 노력이 필요함
특히, 공급자 및 고객(대기업) 간 협업이 필요한 부분에 대해서는 상생 네트워크를 구축하여 지속적으로 정보화 수준을 개선시킬 필요가 있음

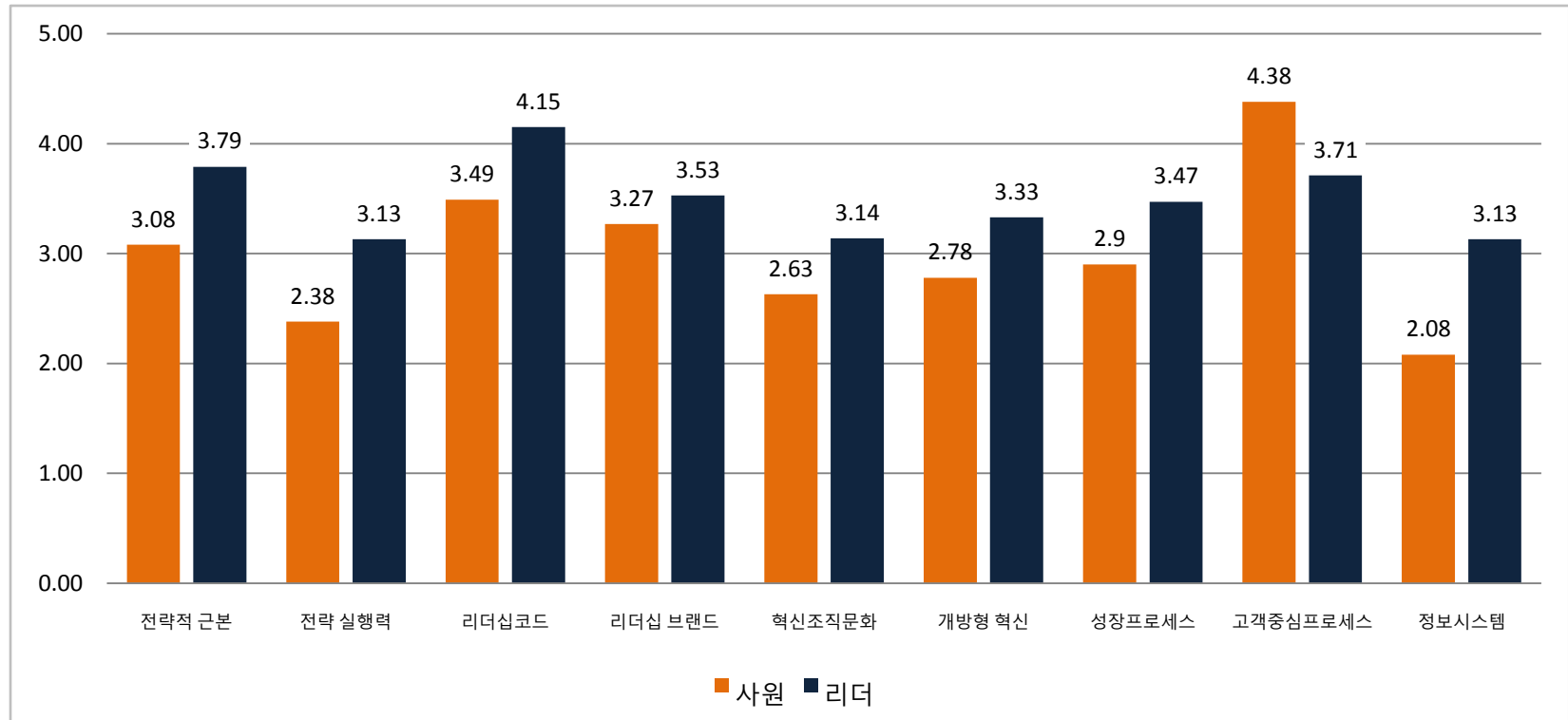
IV. 지속성장 수준 진단 및 개선사항 제안

1. Strategy 수준 진단 결과
2. Leadership 수준 진단 결과
3. Innovation 수준 진단 결과
4. Growth Process 수준 진단 결과
5. SLIG시스템 수준 진단 결과
6. **지속성장 수준 진단 결과 종합**
 - 1) 영역별 수준 진단 결과
 - 2) 종합 결론



6. 지속성장 수준 진단 결과 종합

1) 영역별 수준 진단 결과



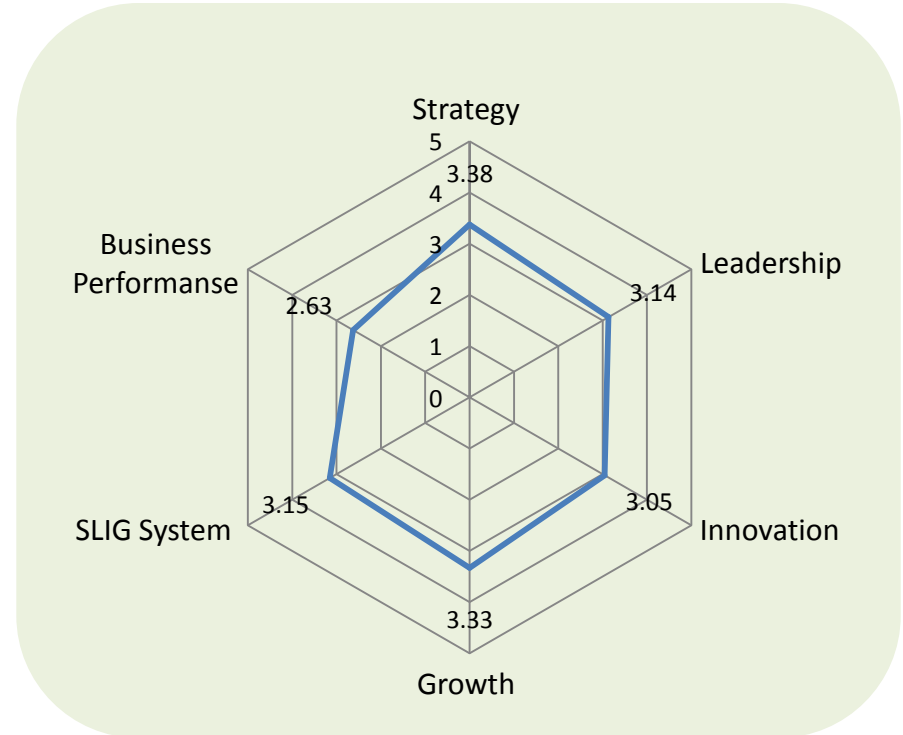
- 본 그래프는 영역별 설문지의 직급별 차이를 나타내며 리더와 사원간 **평균 차이는 0.64**를 보임
 - 고객중심 프로세스를 제외한 9개의 영역에서 **리더들의 측정치가 높은 것**을 알 수 있음
- 전반적으로 **리더와 사원간의 인식 차이**가 있음을 나타냄
 - 이러한 인식의 차이는 **의사소통간 문제가 발생할 수 있음**을 시사

6. 지속성장 수준 진단 결과 종합

1) 영역별 수준 진단 결과

요인별 수준 진단 결과		
Strategy	▪ 전략적 근본	3.60
	▪ 전략적 다이내믹스	3.63
	▪ 전략 실행력	2.90
Leadership	▪ 리더십 코드	3.36
	▪ 리더십 브랜드	2.91
Innovation	▪ 혁신조직문화	2.98
	▪ 개방형 혁신	3.11
Growth	▪ 성장 프로세스	3.33
SLIG System	▪ 경영시스템	3.37
	▪ 고객중심프로세스	3.31
	▪ 정보화	2.78

[(주) 선일다이파스 요인별 수준 진단 결과]



[(주) 선일다이파스 영역별 수준 진단 결과]

- 기업의 수준진단 결과, (주)선일다이파스의 지속 성장 수준 진단 지수는 **3.11점**으로 양호함
- 경영성과가 다소 낮은 수준을 보이고 있지만 이는 경기침체의 영향으로 판단되며, 혁신관점에서의 혁신 조직 문화에 대한 개선 노력이 강화되면 더욱 큰 경영성과 창출과 함께 튼튼한 장기성장 잠재력 기반 확충이 전망됨

감사합니다

Q & A

