

「경영분석 컨설팅 사업단」

전략적 원가관리 컨설팅 방법론

(최종보고서)



2015년 10월



한양대학교 지식서비스연구소
Hanyang University Institute of Knowledge Service

제 출 문

본 보고서를 “전략적 원가관리 컨설팅 방법론”의
최종 보고서로 제출합니다.

2015년 10월

연 구 주 관 : 한양대학교 지식서비스연구소

연 구 기 간 : 2015. 04. ~ 2015. 10. (7개월)

연구책임자 : 이 성 욱(한양대학교 교수)

연구참여기관 : 한국관리회계학회

지식서비스연구소장 귀하

※ 본 보고서는 중소기업청에서 시행한 컨설팅대학원 및 컨설팅 R&D 센터 사업 지원으로 연구되었습니다.



차례

표 차례	iv
그림차례	vi
제1장 전략적 원가관리 컨설팅 방법론 개요	1
제1절 추진배경 및 필요성	1
제2절 컨설팅 방법론 프로세스	2
제2장 원가관리 패러다임	4
제1절 생존부등식 하에서 원가의 개념	4
제2절 기업환경 변화와 원가관리	12
제3절 전통적 원가관리의 적합성 상실	16
제4절 원가관리의 새로운 패러다임	23
제3장 타겟코스팅	32
제1절 타겟코스팅의 기반	32
제2절 타겟코스팅 프로세스	43
제3절 타겟코스팅 사례	56
제4장 시간동인 활동기준 원가	81
제1절 전통적 원가계산시스템과 활동기준 원가 시스템	81
제2절 활동기준 원가시스템의 적용	94
제3절 시간동인 활동기준 원가계산	104
제4절 시간동인 활동기준 원가계산 사례	110
제5장 제약이론(Theory of Constraints)	133
제1절 제약이론의 이해	133
제2절 주요 비즈니스 프로세스 혁신 프로그램 간의 비교	154
제3절 쓰루풋 회계(throughput accounting)	159
제4절 주요 관리회계 기법과 쓰루풋 회계의 비교	164



표 차례

[표 3-1] 전통적 원가관리와 타겟코스팅 비교	40
[표 3-2] 원가관리 기법들의 논리 기반	42
[표 3-3] 허용가능원가와 현행원가의비교	64
[표 3-4] 신 커피메이커의 기능별 원가분해	70
[표 3-5] 신 커피메이커에 대한 고객사양의 중요도	71
[표 3-6] 신 커피메이커에 대한 QFD 매트릭스	73
[표 3-7] 신 커피메이커의 원가분석	75
[표 3-8] 신 커피메이커의 가치지수 계산	77
[표 4-1] 활동수준과 원가동인	100
[표 4-2] 전통적 ABC에 의한 소아청소년과 활동비율	116
[표 4-3] 전통적 ABC에 의한 소아청소년과 각 처방의사별 배부원가	117
[표 4-4] 전통적 ABC에 의한 산부인과 각 활동영역별 활동비율	118
[표 4-5] 전통적 ABC에 의한 산부인과 각 처방의사별 배부원가	119
[표 4-6] TDABC에 의한 소아청소년과 각 활동영역별 활동비율	122
[표 4-7] TDABC에 의한 소아청소년과 각 처방의사별 배부원가	123
[표 4-8] 산부인과 각 활동영역별 활동비율	126
[표 4-9] TDABC에 의한 산부인과 각 처방의사별 배부원가	127
[표 4-10] 소아청소년과 각 처방의사별 배부원가 비교	128
[표 4-11] 소아청소년과 의사 F의 각 활동별 원가차이	129
[표 4-12] 산부인과 각 처방의사별 배부원가 비교	130
[표 4-13] 산부인과 의사 C의 각 활동별 원가차이	131
[표 4-14] 소아청소년과 각 활동별 활동비율 차이	132
[표 5-1] 경영일반의 질문으로부터 제약이론의 질문이 도출되는 과정	135
[표 5-2] 집중의 5단계	139
[표 5-3] 사고 프로세스의 종류와 해당되는 질문	149
[표 5-4] Six Sigma의 단계	155
[표 5-5] 경영개선 프로세스들간 비교	158
[표 5-6] 쓰루풋 회계에서 사용되는 주요 용어	161
[표 5-7] 쓰루풋 회계에서 활용되는 주요 재무지표들	162
[표 5-8] 쓰루풋과 쓰루풋 금액의 예	164



그림차례

[그림 1-1] 전략적 원가관리 컨설팅 방법론 프로세스	2
[그림 2-1] 원가의정의	4
[그림 2-2] 생애원가의 정의	5
[그림 2-3] 제조원가와 기간원가	6
[그림 3-1] 수명주기상에서 확정원가와 실제발생원가의 비교	35
[그림 3-2] 공학적 설계변경회수 비교	37
[그림 3-3] 타겟코스팅의 제품개발 주기	47
[그림 3-4] 타겟코스팅의 2가지 핵심국면	49
[그림 3-5] 타겟코스팅의 목표원가 설정국면	50
[그림 3-6] 타겟코스팅의 목표원가 달성국면	53
[그림 3-7] 타겟코스팅의 목표원가 설정의 첫단계	57
[그림 3-8] 타겟코스팅의 목표원가 설정의 둘째단계	59
[그림 3-9] 타겟코스팅의 목표원가 설정의 마지막 단계	61
[그림 3-10] 타겟코스팅의 목표원가 달성의 3단계	63
[그림 3-11] 타겟코스팅의 목표원가 달성의 3단계: 설계	67
[그림 3-12] 신 커피메이커의 원가절감을 위한 VE 아이디어	77
[그림 3-13] 컨포넌트간 상호관련성 매트릭스	79
[그림 4-1] 활동기준 원가계산의 원가배부과정	90
[그림 4-2] 적정 원가동인수	93
[그림 4-3] 사례병원의 전통적 ABC 시스템 구성도	113
[그림 4-4] 전통적 활동기준 원가계산 원가배부기준	115
[그림 4-5] 시간동인 활동기준 원가계산 원가배부기준	120
[그림 5-1] 비즈니스 프로세스 상에서 병목의 영향과 결과	141
[그림 5-2] 제약조건하에 나머지 공정을 종속시키는 경우	144
[그림 5-3] 제약조건의 개선	147
[그림 5-4] 새로운 제약의 발견	148
[그림 5-5] 현상분석체계도의 예시	150
[그림 5-6] 증발구름의 예시	151
[그림 5-7] 부정적 나뭇가지의 예시	152
[그림 5-8] Lean thinking model의 단계	156